سمير خليل شمطو

مدخل إلى
الإدارة العامة



سمير خليل شمطو

مدخل الى

الإدارة العامة

الطبعة الأولى

٢٠١٧

مدخل الى الإدارة

سمير خليل شْمُطو

الطبعة الأولى

٢٠١٧

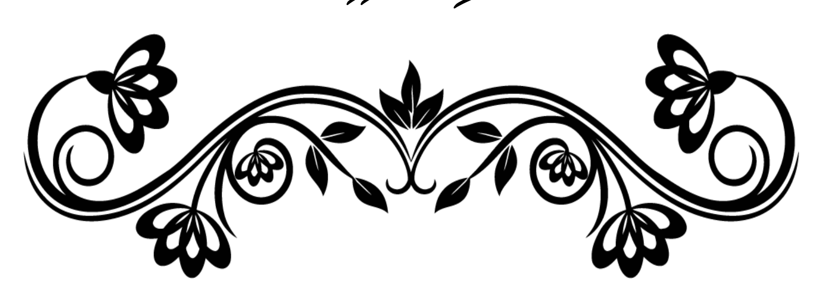
رقم الإيداع في دار الوثائق العراقية (٢٨٨٥)

بغداد – سنة ٢٠١٧

بسم الله الرحمن الرحيم



﴿ وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً ﴾



صدق الله العليّ العظيم

الأسراء /٨٥

المقدمة

أصبحت الإدارة عبارة عن عملية إدارية تستند على أسس وقواعد ونظريات، فغدت تمتلك المبادئ الخاصة في جميع القطاعات ومجالات الأعمال العامة والخاصة، والكبيرة والصغيرة. ومن هنا شكلت الإدارة الحلقة الأقوى في أي عمل مؤسسي كونها تمارس مجموعة من الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها في العمل الإداري، إذ تتمثل تلك الوظائف بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرار.

إن الإختلاف في الإسلوب أو الآلية بممارسة تلك الوظائف وتطبيقاتها يعبّر عن مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة أو فشلها. ومن منطلق أن للإدارة تأثير على حياة المجتمعات، ولإرتباطها بالشؤون الاقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، لذا أعدّت الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس إختلاف مراحل تطوره وتقدمه، فبالإدارة يصنع التقدم والرخاء.

ويعدّ الكتاب ملخصاً لعلم الإدارة ونظرياتها، ويكون مدخلاً إلى الدارسين وطلبة العلم في مجالات العلوم الإدارية المختلفة.

المؤلف

٢٠١٧

الفصل الأول

العملية الإدارية

Management Process

أولاً : المنظمة

ثانياً : العملية الإدارية

ثالثاً : هل الإدارة علم أم فن؟

رابعاً : طبيعة الإدارة

خامساً : أهمية الإدارة

سادساً : مستويات الإدارة

سابعاً : مجالات الادارة

ثامناً : أنماط السلوك الإداري

تاسعاً : أنشطة المنظمة

الفصل الأول

العملية الإدارية

Management Process

تؤدي فطرة الإنسان دورها في تدبير الأمور الحياتية اليومية والمستقبلية الخاصة به، لتحقيق العيش الكريم بما يحقق استمرارية الحياة والتعامل مع مستجدات الأمور التي قد تحيط به. وهذا يعني؛ أن الإنسان مارس الإدارة دون أن يعلم أن يوماً ما سيصبح هذا النشاط الذي يمارسه علماً مهماً يتداخل مع كل أنواع العلوم الأخرى، بل ويتفاعل مع كل مكونات الحياة، فضلاً عن كونه يحدد مستوى التقدم للمجتمعات والمنظمات. ونتيجة لإتساع المعمورة، والتطور الحضاري الذي أدى الى خلق رغبات جديدة تفوق مبدأ الإكتفاء فقط، والسعي لتحقيق الأفضل من الحاجات لزيادة مستوى الرفاهية والسعادة في الحياة، فكلّ ما تقدّم كان السبب بإهتمام الإنسان بالإدارة.

أولاً : المنظمة Organization :

تتباين المنظمات من حيث الحجم، إذ يمكن أن تكون منشآت صغيرة مثل سوبرماركت محلي أو محل لتصليح السيارات، أو حتى عملية واحدة يقوم بها شخص واحد مثل الغسيل الجاف في مكان صغير. ويمكن أن تكون منظمات

الأعمال Business Organization مؤسسات ناجحة، ويمكن أن تكون أقل نجاحاً، فجميع هذه الأعمال هي منظمات توفر سلع وخدمات.

ويطلق لفظ منظمة Organization على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات[١].

إن منظمات الأعمال تنتج السلع والخدمات وتقدّمها للمستهلكين، وتقوم بتشغيل الأفراد. فهي تخلق إبداعات جديدة وتوفر مدى واسع من الفرص للأعمال الجديدة التي تخدم المجهزين، فهي تساهم في حل المعضلات الاقتصادية كالبطالة مثلاً من خلال توفير فرص الاستخدام وفرص العمل. كما إن أرباح المنظمة تشجع على زيادة مدخولات الأفراد وترفع مستوى معيشة المالكين وأصحاب الأسهم. فضلاً عن إنها تعمل على تغذية الصناعات والمنشآت الكبيرة بما تحتاج إليه من مستلزمات الإنتاج.

وفي ضوء ذلك، تعدّ المنظمة "وحدة إجتماعية هادفة، تستهدف من بين أهم ما تستهدفه تحقيق المردود الاقتصادي والمتمثل بالربح، فالمنشأة إذاً هي نوع من أنواع المنظمات"[٢]. وبشكل آخر: "هي ترتيب اجتماعي منظم ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال هيكل بنائي جيد وممارسات إدارية"[٣].

---

[١] عبد العليم، ٢٠٠٧، ص٦-٧.

[٢] الشماع، ١٩٩١، ص١.

[٣] السعيدي، ٢٠٠٨، ص١٧.

ولكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف، يسعون أفرادها الى تحقيقها عن طريق العمل المشترك فيما بينهم لأن الأهداف مشتركة. وتمثل المنظمة لأفرادها العائلة التي يسعون أفرادها معاً الى الحفاظ عليها وتحقيق رفاهيتها. فيعمل الأفراد كمجموعة واحدة وبجهود جماعية لتحقيق النتائج الأفضل، وإذا ما عجز الأفراد عن تحقيق الغايات المخطط لها فإن المنظمة تنتهي وتزول.

وتتجه المنظمات الربحية – تبحث عن الأرباح – بتحفيز المالكين على المخاطرة بنقودهم ووقتهم، فضلاً عن تشجيعهم على فتح وتوسيع منظمات أعمالهم. وأما المنظمات غير الربحية مثل الجامعات، المستشفيات، الوكالات الحكومية والتي تعمل بنفس الطريقة ولكن بصورة لا تبحث عن الربح.

ووفقاً لما سبق، تشترك المنظمات بسمات مشتركة على الرغم من اختلاف أنواعها وأشكالها فهي تشترك بما يأتي:

١. تتكون المنظمة من مجموعة من الأفراد، إذ إن الفرد الذي يعمل وحده لا تعدّ منظمة، لأن أهداف المنظمة يحققها مجموعة من الأفراد.
٢. البناء التنظيمي لتنظيم عمل الموظفين في المنظمة.
٣. لكل المنظمات أهدافها الخاصة بها.

وبعد هذه المقدمة يمكن توضيح مفهوم المنظمة بأنها[١]: "هيكل المشروع الناشيء عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف رئيسية أصلية، وفي وظائف فرعية وعمليات" أو "عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو الدوائر

---

[١] العلاق، ١٩٨٣، ص٤٠٢.

أو المجموعة، وترتيبها وفقاً لأكثر علاقاتها الوظيفية فعالية، وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك". ويتغيّر تعريف المنظمة بإستمرار من حيث الإنتقال من النموذج التقليدي الى النموذج الحديث الذي يضيف صفات غير متوفرة في المنظمات التقليدية مثل المرونة في ترتيب العمل، وفرق العمل، ونظم الإتصالات المفتوحة، ونوعية مجموعات المجهزين، وغيرها من الصفات. ويستعرض الجدول رقم (١) المقارنة بين صفات المنظمات التقليدية والحديثة.

جدول (١) – المقارنة بين صفات المنظمات التقليدية والحديثة

المنظمة التقليدية	المنظمة الحديثة
١. مستقرة	١. ديناميكية
٢. غير مرنة	٢. مرنة
٣. التركيز على الوظيفة	٣. التركيز على المهارة
٤. تتحدد الوظيفة عن طريق المركز الوظيفي	٤. تتحدد الوظيفة عن طريق التركيز على المهام التي يجب إنجازها
٥. التركيز على الفرد	٥. التركيز على الفريق
٦. الوظائف دائمة	٦. الوظائف المؤقتة
٧. التركيز على الأوامر	٧. التركيز على الإلتزام
٨. ينفرد المديرون بصنع القرار	٨. يشارك العاملون في صنع القرار
٩. التركيز على القواعد	٩. التركيز على المستهلك
١٠. تكون القوى العاملة متجانسة	١٠. تكون القوى العاملة متنوعة
١١. ساعات العمل محددة من ٨ صباحاً – ٤عصراً	١١. لا يوجد تحديد لساعات العمل
١٢. علاقات هيدراكية (نظام التحكم)	١٢. علاقات شبكية

المصدر : محمد، ٢٠١٠، ص٢٠.

ثانياً : العملية الإدارية Management Process :

تمثل الإدارة الناجحة عنصر النجاح والتفوق للمنظمة في المنافسة والميزة التنافسية. إذ يتمثل النشاط الرئيسي للإداريين في قدرتهم على توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.



ومن هنا تعدّ العملية الإدارية جوهر الإهتمام في الدراسات الإدارية، كونها تمثل "مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي منظمة من منظمات الأعمال". وبمعنى آخر إن العملية الإدارية هي "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك، وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف"[١]. وبشكل آخر؛ هي " تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدّة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد"[٢].

---

[١] كمال، ٢٠١٤، ص١٨.

[٢] عبد العليم، م.ن، ص٤.

- **الإدارة** Management :

كيف تحقق الأشياء من خلال الآخرين؟ تلك هي الادارة التي تقوم بتنسيق الجهود الجماعية والفردية لتحقيق أهداف محددة. والإدارة أيضاً تمثل "عملية التخطيط وإتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس من أجل حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)"[١]، أي للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

وقدّم علماء الادارة تعاريفاً مختلفة باختلاف منظور كل منهم. ومن تلك التعاريف[٢]:

- فردريك تايلور Frederick Taylor : الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.
- رالف دافيز Ralph Davis : الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية
- جون مي Jone f.me : الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق آقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.
- هنري فايول Henri Fayol : تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

---

[١] الشماع، م.ن، ص١.

[٢] كمال، م.ن، ص١٨.

- شيلدون Sheldon : الإدرة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- ويليام وايت William White : إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.
- ليفنجستون Livingstone : الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

وفي ضوء ذلك، فالإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. ومعنى ذلك؛ أن مدخلات المنظمة من الموارد (البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية)، تخضع الى عمليات التعامل معه والمتمثلة بالوظائف الإدارية التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتمثل الأخيرة كل ما ينتج عن العمليات، إذ تشمل المخرجات من السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة.

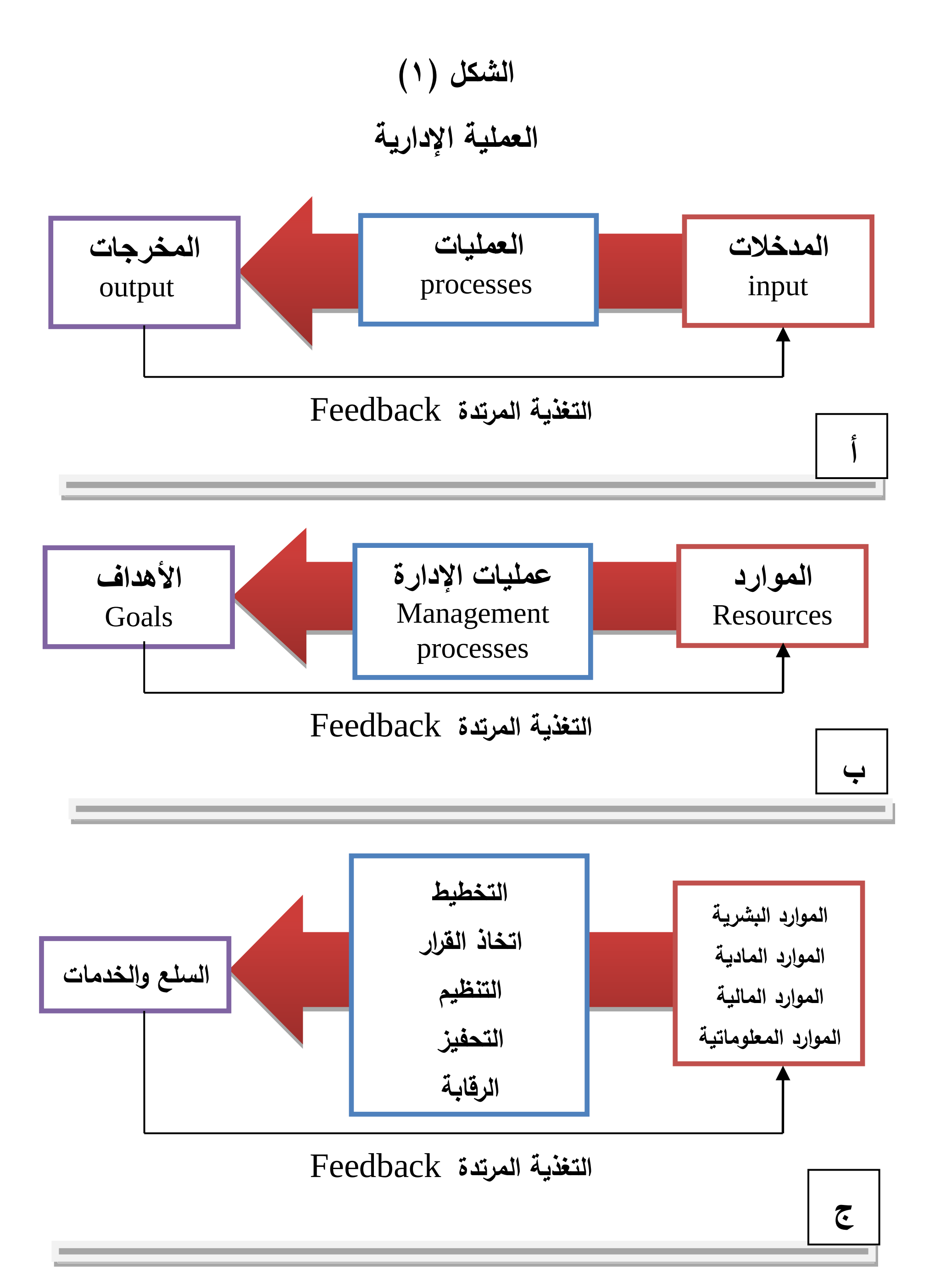
ولا بدّ لنا من معرفة التغذية المرتدة أو الراجعة والتي تعمل على إعادة تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة من البيئة الخارجية عن مخرجات المنظمة ومنتجاتها. ويوضح الشكل رقم (١) العملية الادارية.

ووفقاً للمفاهيم التي تطرّقنا لها، يمكن بيان الإيضاحات والدلالات التي تستنبط من تعاريف الإدارة كما يأتـي:

- حُسن استخدام الموارد Resources .
- المعلومات والأفكار Information and ideas : تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت Time : الفترة الزمنية المخصصة أو المتاحة لإنجاز العمل أي تحقيق الأهداف المخطط لها.
- العملية الإدارية Management Process : التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- وجود الأهداف (السلع أو الخدمات).

الشكل (١)

العملية الإدارية



- **المدير** Manager :

تتسم العملية الإدارية بتنظيم العديد من الوظائف والتي تحتم وجود مدير يختص بالقيام بها بالشكل الأمثل الذي يتيح لمؤسسته أن تكون بالشكل الأفضل. وإن التغيير الحاصل في طبيعة عمل المنظمات، لا يعفي أهمية ودور المدير، إذ يبقى عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمة. فهو "الفرد الذي تكون فعاليته الأساسية من التخطيط وإتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، وذلك في ما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفعالية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها"(١).

إن الأنشطة الإدارية التي تحتاجها المنظمة في إنجاز أعمالها ومهامها، تتجلى بالحاجة الى شخص ينظم الأعمال ويوجهها حتى نهايتها. فهو "شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة الخطط والسياسات الى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة"(٢). وتتمثل تلك الشخصية بالمدير الذي يقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجية والتنسيق والمتابعة والإعلام وغيرها من الأعمال.

ولما كانت مسؤولية إنجاز العمل تقع على عاتق المدراء من خلال الآخرين، لذا يوجد مدراء متعددون لمهام متعددة. إذ يكون المدير الأعلى مسؤولاً عن وضع استراتيجية المنظمة تبعاً لرؤية ورسالة المنظمة، وتشمل المجموعة الثانية من

---

(١) الشماع، م.ن، ص١ – ٢.

(٢) العلاق، م.ن. ، ص٣٤١.

المدراء: المدراء الفنيين، مدراء الفرق، والمدراء العامين، وتكون مسؤوليتهم عن كفاءة وفعالية منطقة ما، مثل المحاسبة أو التسويق. ويتولى مديرو الإشراف أو الفريق مسؤولية تنسيق المجاميع الفرعية لوظيفة معينة أو فريق عمل معين في المنظمة[١].

وتشير الدراسات المعاصرة الى أن عمل المدراء يكون عبر عشرة أدوار مشتركة بين عمل جميع المدراء، لتلبية العديد من مطالب أداء وظائفهم. الدور هو مجموعة منظمة من السلوكيات. وتنقسم الأدوار العشرة إلى ثلاث مجموعات[٢]: العلاقات الشخصية، المعلوماتية، واتخاذ القرارات. ويوضح الشكل رقم (٢) أدوار المدير العشرة في المنظمة.

وتوفر هذه الأدوار المعلومات التي تؤدي أدوار اتخاذ القرارات، ويمكن أدؤها في أوقات مختلفة من قبل نفس المدير وبدرجات مختلفة، وهذا يتوقف على مستوى ووظيفة الإدارة. كما ويتم وصف الأدوار العشرة بشكل فردي، غير أنها تشكل كلية متكاملة.

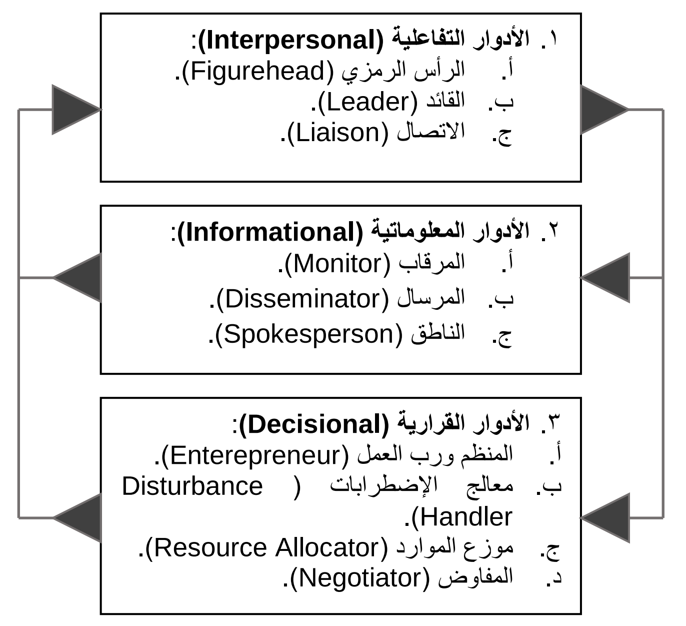
---

(1) Look: Carpenter & others, 2012, P13.

(2) Look: S. S., P15.

الشكل (٢)

أدوار المدير العشرة في المنظمة



Source: Carpenter & others, 2012, P16.

وفي ضوء ذلك؛ تكون حاجة المدير الى المهارة؛ هي قدرة الفرد على ترجمة المعرفة إلى عمل. والحاجة هذه تتمثل بالعديد من المهارات الإدارية التي تكتسب من مصدرين أساسيّين: الأول: التعليم Education المتمثل بالتحصيل العلمي والشهادة التخصصية في مجال الإدارة. والثاني: التجربة العملية Experience المتمثلة بالممارسة العملية أو الواقعية في التعايش الميداني بمواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات وغيرها من المواقف التي تسهم في تحلي المدير بالمهارات الإدارية.

وتتلخص المهارات الإدارية التي يتحلى بها المدير بما يأتي[1]:

١. **المهارات الفنية:** يتطلب معظم المدراء مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المسؤولين عنها، مثل؛ المهارات الهندسية، الحاسوبية وأسس المحاسبة. وتبرز أهمية هذه المهارات بشكل بارز في المستويات الوسطى والدنيا وبخاصة المستويات الدنيا، إذ تزداد أهمية المهارة الفنية في مستوى الإدارة الإشرافية.

٢. **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية:** يتطلب المدير مهارات للتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، والتعاون معهم، وفهمهم، وزيادة دافعيتهم للعمل كأفراد أو جماعات، فضلاً عن الإتصال بهم، التفاهم معهم، وتزويدهم بصورة واضحة عن أداء منظمته وغير ذلك. وهذه المهارة مهمة في كافة المستويات الإدارية، كونها تمثل المهارات التي تبني التعاون بين أعضاء الفريق والاتصال وبناء الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة.

٣. **المهارات الإدراكية (الفكرية):** يقصد بها قدرة المدراء على إستيعاب علاقات السبب والنتيجة، أو قدرة المدير على التفكير التجريدي وتصور الكيفية التي تترابط فيها أجزاء المنظمة، والعلاقة التكاملية بين وظائف الادارة، والعلاقة التبادلية بين المنظمة وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية. فتمثل هذه المهارة القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة المنظمة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وكذلك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد. وهذه

---

[1] ينظر: أبو رمان، ٢٠٠١، ص٨٣ – ٨٥.

المهارة مهمة في كافة المستويات الإدارية. ويحتاج المدراء في المستويات العليا الى هذا النوع من المهارات أكثر من مدراء الإدارات الوسطى والدنيا لحاجة التفكير والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له والتفكير في الجزئيات وعلاقتها بالكليات، ما يتطلب توفر مهارات فكرية عالية لدى المدير.

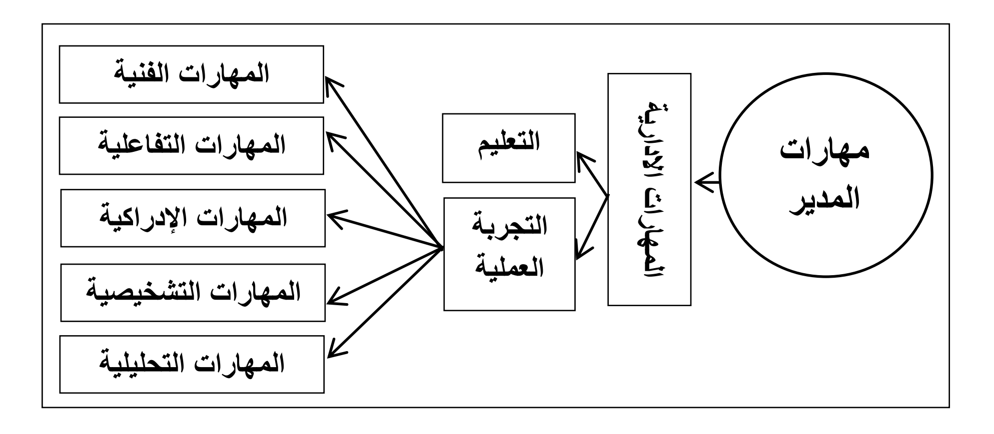
٤. **المهارات التشخيصية:** تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات وتحديد المعالجات اللازمة. وتعني هذه المهارة؛ قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، حيث تمكن هذه المهارة من اتخاذ القرار المناسب. ولا شك أن هذه المهارة أيضاً مهمة في كافة المستويات الإدارية، وتتركز أهميتها بشكل خاص في المستويات الوسطى والعليا.

٥. **المهارات التحليلية:** قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها. وكذلك أيضاً قدرته على تحليل القرارات المتاحة لاختيار القرار المناسب منها. وهذه المهارة تزداد أهمية في مستوى الإدارة العليا لرسم السياسات والخطط الاستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (٣) المهارات التي يتمتع بها المدير.

الشكل (٣)

مهارات المدير



ومن أجل أن يحقق المدير السرعة في ممارسة وإدخال الإبداع التنظيمي الفعّال في بيئة العمل المؤسسي، ومواكبة الأساليب الإدارية الناجحة، فيأخذ المدير بعين الاعتبار الجوانب الآتية[1]:

١. التركيز على الإبداع والتجديد: أي الخروج عن العمل الروتيني والجمود، وضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها. فضلاً عن مواكبة التجديد وممارسة المرونة في تنفيذ سياسات العمل والإجراءات.

٢. السرعة في التفاعل والاستجابة مع التغيير: أي ضرورة السرعة في تنقيذ إستثمار الوقت، ومحاولة التخلص من التأجيل، لأن عملية التطور سريعة التغيّر والتجدّد.

---

[1] ينظر: خصاونة، ٢٠١١ ، ص٢٥ – ٢٦.

٣. الممارسة الفاعلة للوظائف الإدارية في إدارة عناصر الانتاج: أي باستخدام الإدارة بشكل فاعل كعنصر مهم من عناصر الانتاج الى جانب العناصر الأخرى كالعناصر المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والوقت.

وتأسيساً على ما سبق من معرفة المدير وأدواره ومهاراته، فضلاً عن إبداعه التنظيمي، فلابدّ من سمات يتمتع بها المدير ليكون قادراً على التميّز بما أسلفنا من المواضيع. وأطلق الباحثين المعاصرين خمسة سمات شخصية كبيرة تمثل أبعاد الخمسة الكبار هي: (الانفتاح، والضمير، الانبساط، القبولية، والعصبية). وإذا وضعنا الأحرف الأولى للكلمات معاً نحصل على اختصار (OCEAN) بمعنى محيط. ولدى كل شخص درجة من كل صفة من هذه الصفات، ولذلك نجد ارتفاع معدلات شخص على بعض الصفات ومنخفضة عند الآخرين وفقاً لدرجة تمتعه من تلك الصفات. ويمكن تلخيص هذه السمات كما يأتي[١]:

١- الانفتاح **O**penness: تكون الشخصية خلّاقة، ومفتوحة على الأفكار الجديدة، ويبدو أن هذه السمة تسمو في درجتها في الحالات التي تتطلب المرونة وتعلم أشياء جديدة. ويكون الناس متحمسون جداً لتعلم مهارات جديدة، فضلاً عن أنها تنمو من خلال التدريب.

٢- الضمير **C**onscientiousness: هو رقابة داخلية لضبط السلوك، يشير إلى الدرجة التي يتم تنظيم الشخص، والمنهجية، الوقت المحدد، والانجاز، ويمكن الاعتماد على هذه السمة كونها سمة شخصية واحدة تتنبأ بشكل موحد بكيفية ارتفاع أداء الشخص عبر مجموعة متنوعة من المهن والوظائف.

---

(1) Look: Carpenter & others, 2012, P65 – 69.

٣- الانبساطية **Extraversion:** هي الدرجة التي تشخص، الثرثرة، المؤانسة، ومقدار ما يتمتع من عوامل التنشئة الاجتماعية. وهذه السمة تميل إلى أن تكون فعالة في وظائف تنطوي على المبيعات.

٤- التوافق **Agreeableness:** هو الدرجة التي يكون فيها الشخص مؤهلاً، متسامحاً، حساساً، الثقة، والدفء، مساعدة الناس مقبولة. والبعض الآخر يساعد في العمل باستمرار. وقد يتسبب عدم التوافق مع الوضع الراهن في نشوب نزاع، وخلق صراع، وفقدان فرصة للتغيير البناء.

٥- العصبية **Neuroticism:** تشير إلى درجة الشخص في القلق، العصبية، المزاج. والناس في هذه السمة لديهم ميل إلى أن يكونون عاطفيون وعادة ما يواجهون الإجهاد والاكتئاب. والشخصية ذو العصبية العالية جداً تخوض العديد من المشاكل في العمل. على سبيل المثال، تواجه صعوبة في تكوين العلاقات والحفاظ عليها، ولا تميل بالذهاب الى الآخرين للحصول على المشورة والصداقة، ولهؤلاء الموظفين مستويات أقل في تحقيق النجاح الوظيفي، وعلى العكس من ذلك يكون ذو العصبية المنخفضة.

ويوضح الجدول رقم (٢) السمات الخمسة.

الجدول (٢)

السمات الخمسة

السمة	الوصف
الانفتاح **O**penness	الغريب، الأصلي، الفكري، الإبداعي، ومنفتح على الأفكار الجديدة.
الضمير **C**onscientiousness	تنظيمية، منهجية، في الوقت المحدد، توجيه المؤهلات.
الانبساط **E**xtraversion	ما يصدر، الثرثرة، المؤانسة، العلاقات الاجتماعية.
التوافق **A**greeableness	متأثر، متسامح، حساس، الثقة، النوع، والشخصية الدافئة.
العصبية **N**euroticism	قلق، عصبي، ومزاجي.

Source: Look: Carpenter & others, 2012, P65

وليست هذه السمات الخمسة هي الوحيدة في هذا المجال، بل هناك سمات أخرى محددة تمثل أبعاداً أخرى لم يتم اتحديدها مع ما تقدّم من السمات[1]:

٦- الرصد الذاتي Self-monitoring: يشير إلى مدى قدرة الشخص على رصد أفعاله ومظهره في المواقف الاجتماعية. فالناس المراقبون هم الذين يفهمون ما يتطلبه الوضع والتصرف وفقا لذلك. فهذه السمة فعالة في التأثير على الناس

---

(1) Look: Carpenter & others, 2012, P70 – 74.

وقادرة على إنجاز الأمور من خلال إدارة انطباعاتهم كمدراء، ومع ذلك، فإنها تميل إلى أن تكون أقل دقة في تقييم أداء الموظفين.

٧- شخصية استباقية Proactive personality: ميل الشخص الى الإصلاح وتغيير الأشياء، واستخدام المبادرة لحل المشاكل بدلاً من الانتظار. فإن الأشخاص الاستباقيين يتخذون إجراءات لبدء تغيير ما بإزالة العقبات التي يواجهونها، أو قد يواجهونها، فيميل الاستباقيون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً في العمل. وهم أيضاً؛ أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، لأنهم يستخدمون المبادرة واكتساب فهم أكبر لكيفية عمل السياسات داخل الشركة. ويكونون حريصون على التعلم والانخراط في العديد من الأنشطة التنموية لتحسين مهاراتهم أيضاً.

٨- تقدير الذات Self-esteem: هو درجة شعور الشخص بالإيجابية الشاملة لنفسه. فإن الذين يعانون من ارتفاع احترام الذات؛ ينظرون أنفسهم في ضوء إيجابي، واثقون، واحترام أنفسهم. وعلى العكس؛ الذين يعانون من انخفاض احترام الذات؛ يعانون من الشك الذاتي.

٩- الكفاءة الذاتية Self-efficacy: هو الإعتقاد بأن المرء يمكن أن يؤدي مهمة محددة بنجاح. فإن الاعتقاد بأننا يمكن أن نفعل شيئاً هو مؤشراً جيداً إذا كان يمكن أن نفعل ذلك في الواقع. وتختلف الكفاءة الذاتية عن سمات الشخصية الأخرى؛ فقد يكون لديك كفاءة ذاتية عالية في أن تكون ناجحة أكاديمياً، ولكن تنخفض الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بقدرتك على إصلاح سيارتك.

ثالثاً : هل الإدارة علم أم فن؟

بعد أن تعرفنا على مفهوم الإدارة، يتبادر الى ذهننا السؤال التالي: هل الإدارة علم أم فن؟ والإجابة على هذا السؤال يتطلب توضيحاً لشقّيه؛ العلم والفن:

(١)الإدارة علم :

يستند العلم الى مجموعة من الأسس والنظم والقواعد العلمية التي يتم عن طريقها التأكيد على الحقائق والتي لا تقبل الشك أو الجدل، فيعتمد على تنظيم كمّ المعلومات والبيانات والإحصائيات والملاحظات وتفسيرها من أجل الوصول الى الحقائق، وهذا ما يساعد على تفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها.

وتستند مبادئ الإدارة إلى ملاحظة الظواهر، والتصنيف المنهجي للبيانات وتحليلها، فتستخدم هذه التحليلات ودراسة الظواهر الملحوظة لاستنتاج العلاقات بين السبب والنتيجة بين متغيرين أو أكثر، وأن العموميات حول هذه العلاقات تستند على الفرضيات التي تختبر صحة مبادئها، وعند تطبيق هذه المبادئ على الحالات العملية تساعد الممارس في وصف وتحليل المشاكل وتوقع النتائج[١].

ولذا يعتمد المدراء على الإسلوب العلمي في ممارسة وظائف الادارة من التخطيط واتخاذ القرار والتوجيه والرقابة، مستفيدين من النظريات العلمية في المجالات النفسية والسلوكية والعلاقات الانسانية.

والإدارة فرع من العلوم الإجتماعية الذي يركز على جانب من المجتمع الانساني في بيئة تنظيمية معينة. فهو يصف ويحلّل ويتنبّأ بالظواهر الإدارية،

---

[1] Look: Pal, without year, P19.

والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. فضلاً عن إن الإدارة علم ندرسه في الجامعات كنظريات ومبادئ وأفكار إدارية. وهذا يعني أن الإدارة علم يبنى على مرتكزات المعرفة المستمدة من المفاهيم، النظريات، المبادئ الإدارية (وهي ما يطلق عليها الأساسيات)، فضلاً عن ارتباط هذا العلم بالعلوم الأخرى، إذ إنه يرتبط مع:

- **علم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، الدوافع والإدراك، سيكولوجية النمو، القيم والاتجاهات والسلوك وغيرها من المواضيع التي تهم الفرد. وتؤدي هذه الأنماط السلوكية دوراً كبيراً في التأثير على سلوك الفرد وانتاجيته داخل المنظمة.
- **علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بالمجتمعات الانسانية من خلال دراسة المجتمع والجماعات وعلاقاتها ببعضها البعض. وهذه الدراسة مهمة في معرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وكلّ ما له صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم الإداري والعاملين.
- **علم الاقتصاد:** يهتم علم الاقتصاد بالمالية العامة والميزانية والحسابات الختامية، وتقوم الدواة بإرساء القواعد الأساسية للإقتصاد العام، وتوكل مهمة التفيذ الى الأجهزة الإدارية، ولذا نجد الادارات الحديثة تمارس النشاطات ذات الطابع الاقتصادي كتحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية ...الخ.

(٢) الإدارة فن :

الفن هو تطبيق المعرفة على الواقع مع الأخذ بعين الإعتبار النتائج المطلوب تحقيقها، والإدارة هي فن تطبيق المعرفة ذات الصلة بالإدارة عند تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. وتنطلق الإدارة كفن من القدرة الشخصية للمدير على تطبيق المعرفة والأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطرق وأساليب ذكية تعكس المكتسب من الخبرة والتجربة والممارسة، وهذا يعني تطلب الإدارة الى مهارات ومواهب إنسانية وهذا ما أشرنا إليه سلفاً في المهارات التفاعلية.

إن تطبيق العلم في حل المشاكل العملية هو فن، وإن المدير الذي يدير دون أن يمتلك معرفة الإدارة، يخلق الفوضى ويعرض نجاح منظمته للخطر.

كما وتعتمد الإدارة على درجة اتقان المدير لفن التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية للحصول على أفضل النتائج. فضلاً عن اعتمادها الفن الإداري بشكل أساس مع العنصر البشري الذي يصعب غالباً التحكم فيه والتنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة، ويرجع السبب في ذلك الى تميّز العنصر البشري باختلاف مكوناتهم وسلوكهم، ويعني ذلك إحتياج هذا التعامل الى مهارة وموهبة من المديرين الماهرين في مجالهم. ولذا جاء تعريف هوشنسن Hutchinson للإدارة بوصفها فن يضاف إليه المهارة، فعرّفها بأنها: (فن ومهارة تجميع بعض الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج محددة)[١]. وهذا يعني إن الإدارة فن إستخدام المهارة التي يكتسبها المديرون عن طريق الممارسة والخبرة الطويلة، في توجيه الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها.

---

[١] المؤسسة العامة للتعليم، تخصص الفندقة، ١٤٢٩هـ، ص٧١.

(٣)الإدارة علم وفن :

إن الإدارة فن استخدام العلم بما يؤدي الى التطبيق السليم لوظائف الإدارة، فضلاً عن فن الإدارة يتيح للمديرين الالتزام بالقواعد والمبادئ العلمية المختلفة. إذ إن المدير المفتقر للموهبة والدراية والخبرة، لا يمكن أن يحقق النجاح في عمله، ومعنى ذلك لابدّ للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة بتوجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة.

وفي ضوء ما تقدّم، يمكن القول إن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

رابعاً : طبيعة الإدارة Nature of management :

وفق المعطيات التي تناولناها سلفاً في توضيح الإدارة والعملية الإدارية، يمكن لنا أن نستنتج مجموعة من النقاط التي توضح طبيعة الإدارة، وهي:

١. الإدارة علم وفن في حُسن استخدام الموارد.
٢. أهم عنصر في مقومات النجاح.
٣. ضرورة وجود الهدف.
٤. قدرة الإدارة على تنظيم المعرفة المرتبطة بها، بما يمكّنها من تتطبيق تلك المعرفة على واقع الممارسة من أجل تحقيق ذلك الهدف.

٥. لا يمكن الحصول على إنتاج بوجود الأرض وعنصر العمل ورأس المال – في المنظور الاقتصادي – ما لم يكن هناك التنظيم كعنصر منسق بينها لظهور الإنتاج[١].
٦. تركز على الجماعة وليس على الفرد.
٧. تأكّد على التنبوء لمواجهة الأحداث المستقبلية، إذ إنها ترتبط بالمجتمعات التي تعمل في نطاقها، ولذلك لا بد للتطبيق أن يراعي الظروف البيئية.

خامساً : أهمية الإدارة The Importance of Management:

تعمل الإدارة على دفع الوحدات الاقتصادية في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، عن طريق تحديد النشاطات التي تقوم الموارد البشرية بإنجازها. ويمكن أن تتلخص أهمية الإدارة بما يأتي:

١. الإدارة مسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع.
٢. نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية والزراعية والصناعية والخدماتية.
٣. الإستغلال الأمثل للموارد (البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية) بكفاءة عالية وفاعلية، لإنجاح خطة التنمية الاقتصادية والإجتماعية وتحقيقها لأهدافها.
٤. زيادة حجم المبيعات ما يؤدي الى تزايد مدخلات العملية الإنتاجية والأفراد العاملين.

---

[١] ينظر: العلاق، م.ن، ص٣٣٦.

سادساً : مستويات الإدارة :

تقسم أية منظمة أو مؤسسة أو منشأة في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها. ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وغالباً ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

١. الإدارة العليا Top management: ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة. فهي هيئة عليا من المدراء الذين يقومون غالباً بتحديد الأهداف والسياسات والخطط، وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ذات التأثير المباشر وغير المباشر على كافة المستويات في المنظمة. معنى ذلك أنهم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية إدارة المنظمة ككل، وصنع السياسات المسؤولة عن التوجيه العام ونجاح جميع أنشطة المنظمة. ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات مثل: الرئيس، نائب الرئيس، الرئيس الإداري. ومهام مديري الإدارة العليا هي وضع أهداف المنظمة، ورسم الخطط الاستراتيجية، والسياسات التشغيلية.

ونقوم الإدارة العليا بالمهام الآتية(١):

أ. تحديد أهداف المنظمة.

ب. وضع سياسات وخطط إطارية لبلوغ الأهداف المخطط لها.

ج. وضع إطار تنظيمي للعمل على تنفيذ العمليات لكل خطة.

---

(1) Look: Pal, without year, P27.

د. تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية في تنفيذ الخطة.

هـ. ممارسة الرقابة الفعالة على العمليات.

و. توفير القيادة العامة.

٢. الإدارة الوسطى Management, Middle : وهي هيئة من المدراء التنفيذيين، ويمثلها مدراء الأقسام. ويطلق عليهم مسميات مثل: مدير مصنع، مدير عمليات، ورئيس قطاع معين. ومهام مديري الإدارة الوسطى هي تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة من الإدارة العليا، كما أنهم مسؤولون عن تنسيق ومتابعة ورقابة عمل مديري الإشراف في المستوى الثالث. ومعنى ذلك أنهم بمثابة حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا والمستوى الأدنى أو الإدارة التنفيذية. وهم مسؤولون أمام الإدارة العليا عن أداء إداراتهم، إذ يكرّسون المزيد من الوقت على التنظيم والدوافع ووظائف الإدارة. وهي توفر أيضاً؛ التوجيه والهيكل الخاص بالمنظمة، وبدونها، لن تتحقق خطط الإدارة العليا وتوقعاتها الطموحة.

وتقوم الإدارة الوسطى بالمهام الآتية[١]:

أ. تفسير السياسات التي تضعها الإدارة العليا.

ب. إعداد التنظيم التنظيمي في إداراتها الخاصة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في سياسات الأعمال المختلفة.

ج. تعيين واختيار الموظفين المناسبين للعمل والإشراف.

---

[1] Look: Pal, without year, P28.

د. تخصيص الأنشطة والواجبات والمسؤوليات والوقت المناسب لتنفيذ الخطط.

هـ. تحفيز الموظفين على تحقيق إنتاجية أعلى ومكافأة لهم بشكل صحيح.

و. التعاون مع الإدارات الأخرى لضمان سلاسة عمل المنظمة بأسرها.

ز. جمع التقارير والمعلومات المتعلقة بالأداء.

ح. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا، وتقديم توصيات مناسبة إلى الإدارة العليا لتحسين تنفيذ الخطط والسياسات.

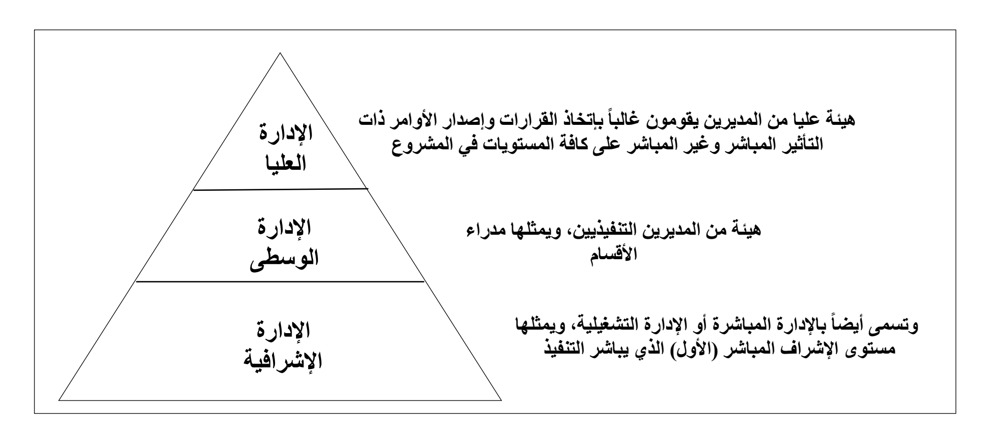
٣. الإدارة المباشرة Direct Management: وتسمى أيضاً بالإدارة التشغيلية أو الإدارة الإشرافية، وإن مدراء هذا المستوى يقومون بالإشراف على العاملين في إداراتهم وعلى عمال التشغيل وتنسيق أنشطتهم، إذ ينقلون تعليمات الإدارة الوسطى إلى العمال. ويطلق عليهم مسميات مثل: مشرف، مدير مكتب، مسؤول.

وتحت رعاية هذا الهرم الخاص بمستويات الإدارة، يعمل الموظفون والعاملون. وتتطلب طرق الإدارة السليمة تواصل بين تلك المستويات، فالإدارات العليا تهتم بالتخطيط والتوجيه، وتتطلب الإدارات التحتية التواصل مع العاملين لرفع كفاءاتهم وتدريبهم المتواصل، وتحفيزهم على العمل بمهارة، وتشجيعهم على أن يبدوا آرائهم من أجل تحسين الإنتاج أو تحسين عملية الإنتاج. وينطبق ذلك على أي إدارة في القطاع العام أو القطاع الخاص. ويستفيد المدير من آراء العاملين سواء من خلال

الحوار في ندوات دورية أو إقتراحات مكتوبة من العاملين، وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع. ويوضح الشكل رقم (٤) المستويات الإدارية في المنظمة.

الشكل (٤)

المستويات الإدارية في المنظمة



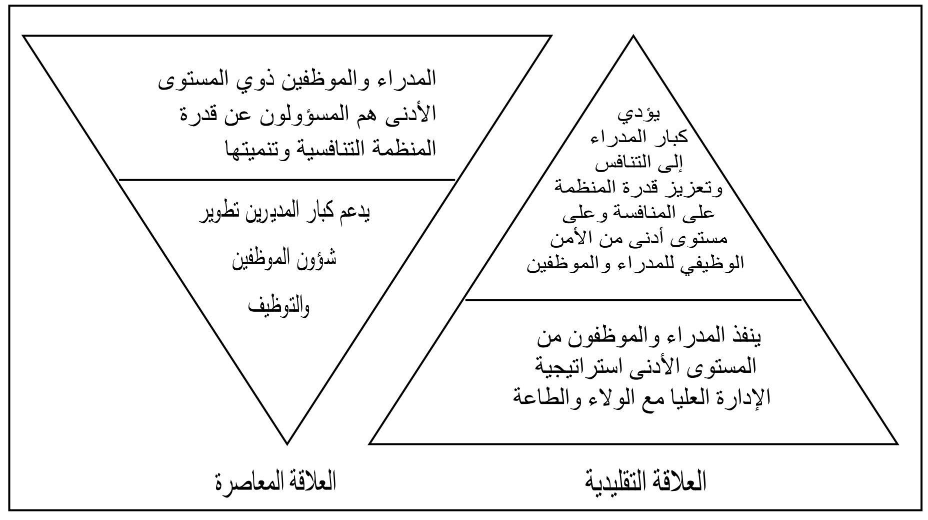
وفي ضوء هذه المستويات، يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة دون إعتبار لمواقعهم التنظيمية، علماً أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حدّ ذاته هدفاً وإنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

وتطورت طبيعة الإدارة بشكل عام مع مرور الوقت بشكل أفضل، وتحولت تدريجياً من العلاقة الهرمية التقليدية بين المدراء والموظفين، إلى مناخ يتميز بشكل أفضل باعتباره هبوطاً رأساً على عقب، حيث كبار المدراء التنفيذيين يدعمون المدراء في المستويات الوسطى، والذين يدعمون الموظفين في الابتكار، فضلاً عن

الإيفاء لاحتياجات والعملاء، ومن خلال جميع الوظائف الإدارية. ولذا أصبح الهرم لمستويات الإدارة معكوساً بين التقليد والتطور، كما في الشكل رقم (٥):

الشكل (٥)

الأدوار المتغيرة للإدارة والمديرين



Source: look: Pal, without year, p14.

سابعاً : مجالات الإدارة Fields Management :

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة وهي :

١. تبعاً للقطاعات الاقتصادية:

أ. القطاع العام Public - Sector : ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة Public – Administration.

ب. القطاع الاقتصادي Economic – Sector : تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال Business – Administration.

٢. تبعاً للمؤسسات أو المنشآت:

هناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ إن الإدارة تكتسب إسم المجال الذي تطبق فيه. وهكذا في إدارة البنوك والمصارف، إدارة المنتجعات وغيرها من المنظمات والمؤسسات.

٣. تبعاً لقطاعات المنظمة:

ينعكس هذا التنوع في مجالات إستخدام الإدارة الى إيجاد صلة إرتباطية للإدارة بقطاعات المنظمة ذاتها، كما في: إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة البحث والتطوير، إدارة المخازن، وغيرها من الأقسام التي يضمّها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٤. تبعاً للعلوم التخصصية الأخرى:

إذ ترتبط الإدارة بالعديد من الفروع العلمية التخصصية الأخرى كما في: إدارة العلاقات العامة، إدارة الجودة، إدارة الإتصال، إدارة الأزمات، إدارة التغيير، إدارة الأنظمة، إدارة التسويق، إدارة التفاعل البشري، إدارة التكاليف، إدارة التكامل، إدارة التوتر، إدارة التوقعات، إدارة العمليات، إدارة العملية، إدارة القيمة المكتسبة، إدارة المحددات، إدارة المخاطر، إدارة الريادة، إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة المنتجات، إدارة المنشآت، إدارة المهارات، إدارة المواهب، إدارة الوقت، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة علاقات الزبائن، وإدارة نظم المعلومات.

ثامناً : أنماط السلوك الإداري Types of managerial behavior :

يمثل السلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، وبالتالي يمثل السلوك كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. ووفقاً لذلك هناك السلوك التنظيمي الذي يتسم به المدراء في المنظمات والذي يمثّل (الإهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات تؤثر في البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها)[١]. ويتنوع هذا السلوك ليشكل أنماطاً خاصة في عمل المدراء المعاصر، ومن تلك الأنماط ما يأتي:

١. التنوع: يعالج المدراء المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي، ولا ينغمسون في مهمة واحدة بمعظم الوقت، إذ أن هناك الكثير من الأمور الواجب إنجازها بوقت قصير، وعليهم إتخاذ القرارات بإستمرار.
٢. الفعل النشيط أو غير الرتيب: يستجيبون المدراء أولاً للمشكلات الملحّة، كما أنهم يهتمون ويضعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي يحصلون عليها من الإجتماعات وهم يتطلعون الى مستقبل أكثر من دراستهم للماضي.
٣. مهارة الإتصال: يعتمد المدراء على الإتصالات الشفوية ويكرسون جزء مهم من يوم العمل لها وبخاصة تلك التي تأخذ شكل الإجتماعات والإتصالات

---

[١] ينظر: العميان، ٢٠٠٥، ص١٩.

الهاتفية. إذ إن المدراء يعدّون مركزاً لسلسلة من شبكات الإتصال مع الرؤساء والمرؤسين والأشخاص من خارج المنظمة وبهذا الخصوص يسلم ويستلم المدير المعلومات ويستفيد منها في أداء مهماته، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن العلاقات الناجحة مع المحيط الخارجي تعزّز النجاح والتميّز.

٤. تحديد الأهداف: تحدّد الأهداف من خلال التخطيط المستفيض من جهة، وإن أكثر المدراء نجاحاً هم أولئك الذين يجسدون النتائج النهائية على شكل أفكار محددة ترسم في أذهانهم معالم النجاح من جهة أخرى.

٥. الإهتمام بالموارد البشرية: لابدّ من الإهتمام برعاية الموارد البشرية وتدريبهم، وتوجيه الإرشادات لهم، والعمل على تطوير قدراتهم وتنميتها.

٦. إدارة الوقت والإهتمام بالنفس: يجب على المدراء الحرص على حسن الهندام وممارسة الرياضة بانتظام، والنوم ما بين ٧ – ٨ ساعات كل ليلة، وتناول الطعام المغذي، فكلّ ذلك يؤدي الى تميّز المدراء بامتلاك القدرة والطاقة وتسخير ذلك في إثارة حماس الموظفين في زيادة إنتاجيتهم ومواجهة التحديات. وكذلك من الحكمة أن يحافظ المدراء على التوازن في ممارسة حياته الطبيعية بين الأسرة والأصدقاء والترفيه عن النفس والقراءة والإطلاع بما يحفظ لهم القدرة على استشراف المستقبل، فضلاً عن الإبداع والإبتكار.

تاسعاً : أنشطة المنظمة Activities of the organization :

تنقسم أنشطة المنظمة الى أنشطة أساسية، وأنشطة مساعدة. وهي كما يأتي[١]:

(١) **الأنشطة الأساسية للمنظمة** : تشمل ما يأتي:

أ. **إدارة العمليات** Processes Management: كان يطلق على هذا النشاط أو الإدارة في السابق إسم إدارة الإنتاج Production Management لمعناه الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن، غير أن إدارة العمليات هي التسمية المعاصرة، وتعني العمليات التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات (الموارد المتنوعة) الى مخرجات (السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات. ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل إدارة العمليات هي تخطيط الطاقة الإنتاجية وإختيار الموقع والترتيب والجدول والشراء والرقابة على المخزون والرقابة النوعية والجودة وغير ذلك من التخصصات.

ب. **إدارة التسويق** Marketing Management: تتضمن بيع منتوجات المنظمة من السلع والخدمات الى الزبائن وذلك بعد التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها بالكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل المزيج التسويقي بما فيه من

[١] ينظر: الشماع، م.ن، ص٤-٦.

مزيج المنتوج والتسعير والترويج والتوزيع وبحوث التسويق. وسنأتي على بيانه في الفصل الخاص بالتسويق الفندقي.

ت. **الإدارة المالية** Financial Management: تشمل إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنظمة لآجال مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة وأداء المسؤليات الأخرى تجاه المجتمع. وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل والتخطيط والرقابة المالية وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ومصادر التمويل، والمفاضلة بين المخاطرة والمردود، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته وغير ذلك من الأنشطة.

ث. **إدارة الموارد البشرية** Human Resources Management: هي الإسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد أو العاملين. وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وإختيار الموارد البشرية، وتدريبها وتنميتها، فضلاً عن مكافأة الموارد البشرية، وتقييم أدائها، وغير ذلك من الوظائف.

(٢) الأنشطة المساعدة للمنظمة :

أ. **نشاط الإدارة العليا:** هي إدارة فوقية تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المؤسسة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية، ولكن من مستوى عال.

ب. **البحوث والتطوير** Research and Development: يتضمن القيام بالبحوث التطبيقية الهادفة الى استيعاب التغيير والإستجابة له، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية، في إطار البيئة المتجددة.

ت. **العلاقات العامة** Public Relations: هي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الإستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة (السلع والخدمات)، والإعلام الصحيح عن سياسات ونتاجات المنظمة وتوعية جمهور المنظمة بأفضل صيغ الإستفادة لتلك النتاجات.

ث. **الخدمات المساعدة الأخرى:** وهي نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الإستشارات الى إدارة المنظمة. وتتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها.

مصادر الفصل الأول

1. Carpenter, Mason & Talya Bauer & Berrin, Erdogan, Management Principles, 2012.
2. Pal, Karam, Management Concepts and Organizational Behaviour, Vetter: Prof. Harbhajan Bansal, Code: MC-101, pdf. without year.

٣. أبو رمان، أسعد حماد، إدارة الضيافة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.

٤. خصاونة، عاكف لطفي، إدارة الابداع والابتكار، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١١.

٥. السعيدي، عصام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

٦. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، بغداد، ١٩٩١.

٧. عبد العليم، محمد بكري، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها – مركز التعليم المفتوح، مصر، ٢٠٠٧.

٨. العلاق، بشير عباس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٨٣.

٩. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥.

١٠. كمال، إيهاب، فن ومهارة الإدارة، ط١، دار الحرم للتراث، القاهرة، ٢٠١٤.

١١. محمد، موفق حديد، وظائف المدير، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.

أسئلة الفصل الأول

س١. تتسم منظمات الأعمال بصفات أو سمات متعددة، وتطورت تلك السمات حتى أصبح يقارن بين المنظمات التقليدية والحديثة، فاكتب مقارنة بين صفات المنظمات التقليدية والحديثة.

س٢. تعدّدت آراء الباحثين حول مفهوم الإدارة علم أم فن، ناقش تلك الآراء؟

س٣. ما هي الأنشطة الأساسية للمنظمة.

س٤. تحدث عن الأنشطة المساعدة للمنظمة.

الفصل الثانـي

وظائف الإدارة

Management functions

- التخطيط
- التنظيم
- إتخاذ القرار
- التوجيه
- التحفيز
- الرقابة

الفصل الثاني

التخطيط

Planning

إن التخطيط عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله. فالتخطيط هو الوسيلة الفعالة لبلوغ الغاية المنشودة.

ويعدّ التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية. فالتخطيط فى أبسط وأوضح معانيه هو حصر الموارد وحصر الاحتياجات ومحاولة المواءمة بينها لتحقيق أقصى درجة من النمو المتوازن، فى فترة زمنية محددة[١]. فيعرّف البروفسور ميردال Myrdal التخطيط بأنه: "البرنامج المنظم الذي تتبناه الدول كنظام للتدخل في الشؤون الاقتصادية وذلك عن طريق التأثير على قوى السوق وتوجيه ذلك نحو العمليات الاجتماعية"[٢]. أو هو "إعداد وتنفيذ برنامج عمل للمستقبل يستهدف استخدام موارد المجتمع لمواجهة الحاجات الاجتماعية بأفضل طريقة ممكنة"[٣].

---

[١] شلبي، بلا سنة، ص١٣٤.

[٢] المشهداني، بلا سنة، ص١٠.

[٣] زردق، ٢٠٠٠، ص٣٠.

ويعني ذلك؛ أن عملية التخطيط ما هي إلا نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، والموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها في فترة زمنية محددة. وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، كونه القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل؛ ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟. فالتخطيط إذاً ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية المحددة خلال فترة زمنية معينة.

- **مزايا التخطيط :**

تسعى منظمات الأعمال الى تحقيق سلّة أهدافها من خلال العملية التخطيطية التي توضح السبل الى تحقيق تلك الأهداف، وبالتوجه الذي يمكّن جميع أفراد المنظمة من معرفة هذه الأهداف، وبذلك تأمن الادارة تظافر جهود العاملين سعياً لتحقيق تلك الأهداف. ويعني ذلك أهمية إطلاع أفراد المنظمة على الأهداف وسير العمل فيها من خلال سعي الجميع الى تحقيقها. ومن هنا فإن معرفة العاملين بالأهداف يحقيق:

- الإرتياح النفسي للعاملين الذي يحفز الدافعية لديهم، ما يؤدي الى خفض الأخطاء وزيادة الإنتاج.

- خفض العمل غير المنتج الى الحدود الدنيا، نتيجة لإستبعاد أي جهد لا يؤدي الى تحقيق الهدف.
- التنبوء بالأحداث المستقبلية، وبالتالي الإستعداد لمواجهة المشاكل والتغيرات الطارئة، والعمل على تلافيها قبل وقوعها.

ومن مزايا التخطيط أيضاً؛ إبقاء المنظمة في مركز التنافس القوي في السوق، والاستمرار في اكتساب الميزة التنافسية وزيادة نصيب المنظمة في السوق. ويتأتى ذلك من خلال إستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية بالشكل الأمثل، ما يسهم في خفض التكاليف الى أقل الحدود. فضلاً عن أن التخطيط يساعد المديرين على تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة ودرجة التداخل والعلاقة بينها، وتحديد المهمات والواجبات والتخصص لكل وظيفة، ويمكنهم من توفير وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ، وفق معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الإنحرافات حين حدوثها.

ويتميّز التخطيط أيضاً بإمكانية التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة، بما يسهم في ربط الأنشطة وأجزاء العمل مع بعضها البعض، وبالتالي يجنّب التداخل والإزدواجية في العمل، والحفاظ على الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل. وكذلك يعم التخطيط على تسهيل عملية الإتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين. كما يؤدي الى توفير المعلومات والبيانات التي تصب في تحقيق الأهداف المخطط لها.

- **خطوات عملية التخطيط :**

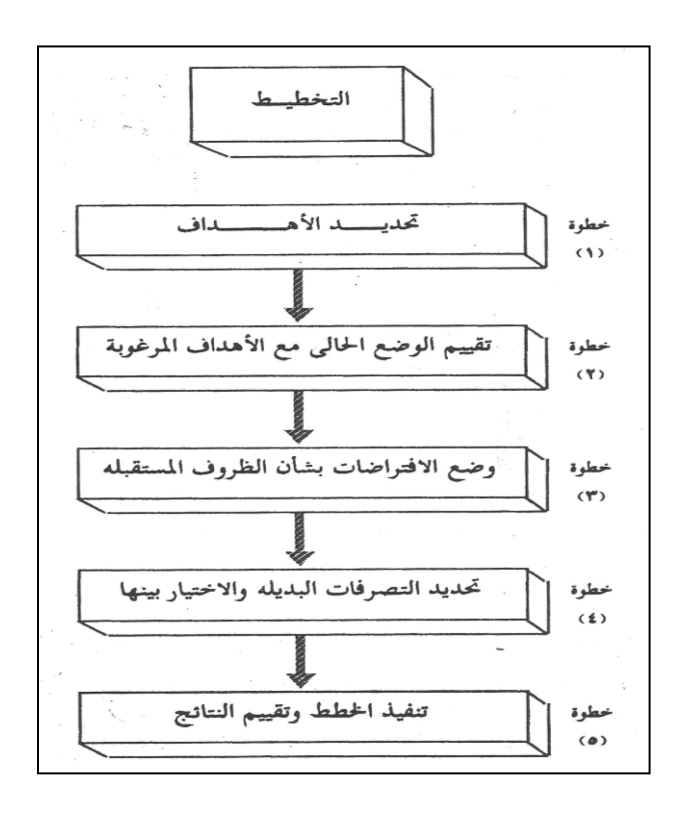
تمرّ العملية التخطيطية بخطوات هي:

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف: أي تحديد ما نريد الوصول إليه.
- الخطوة الثانية: تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف: معرفة الموقف أو الوضع الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة.
- الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية: بما يتعلق بالظروف الخارجية والظروف الداخلية للمنظمة، ومعرفة دورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، فضلاً عن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودورها الإيجابي أو السلبي على تحقيق الأهداف.
- الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار بينها: تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف، ومن ثم اختيار بديل من بين هذه البدائل.
- الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج: أي البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره، وبعد التنفيذ تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

ويوضح الشكل رقم (٦) خطوات عملية التخطيط.

الشكل (٦)

خطوات عملية التخطيط



المصدر: الخشروم، ٢٠١٢، ص٣٦.

- **أنواع التخطيط :**

يصنّف التخطيط حسب الهدف منه أو إتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة هي:

أ. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: يتمثل "بالخطة الطويلة الأجل التي تتراوح ما بين عشر أو خمس عشر أو عشرين سنة"[١]. يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة، أي أنه يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وهي ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لإنجاح الخطة. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة الأمد تبيّن المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب. التخطيط التكتيكي Tactical Planning: يتمثل "بالخطة المتوسطة الأجل التي تتراوح ما بين خمس الى عشر سنوات"[٢]. إذ يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

---

[١] المشهداني، م.ن، ص١١٦. ويشير آخرون الى: إطار زمني طويل، في كثير من الأحيان ثلاث سنوات أو أكثر. Pal, without year, P28

[٢] م.ن، ص١١٨. ويشير باحثون آخرون الى أنه: تخطيط متوسط المدى (من سنة إلى ثلاث سنوات) يهدف إلى تطوير وسائل ملموسة ومحددة نسبيا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. م. ن.

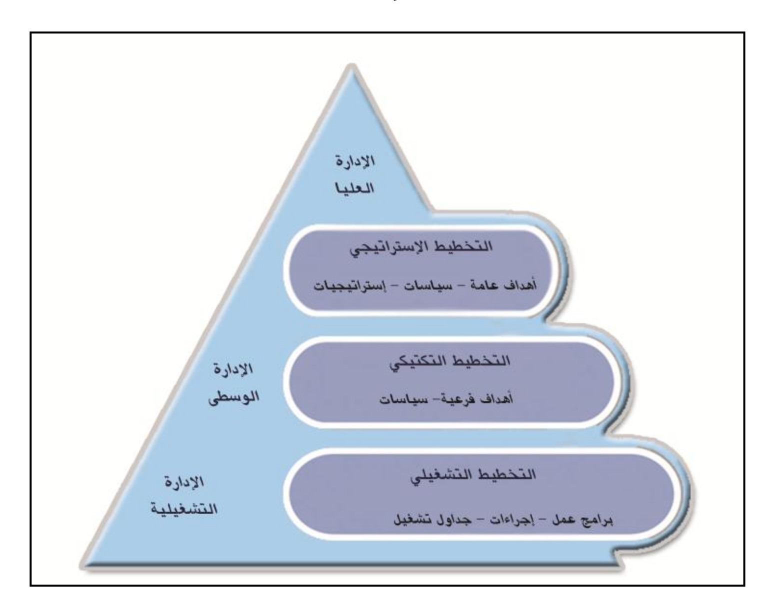
فالتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.

ت. التخطيط التنفيذي Executive Planning: أو التخطيط التشغيلي، يتمثل بالخطة السنوية. وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج، ..الخ. ويفترض عموماً وجود أهداف وغايات على نطاق المنظمة أو الوحدة الفرعية، وتحدد طرق تحقيقها. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، فضلاً عن تميّزها بالتفاصيل الكثيرة. ويقوم المدير بإستخدام التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطة الموازنة. أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ويوضح الشكل رقم (٧) العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.

الشكل (٧)

العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط



- **المبادئ العامة للتخطيط :**

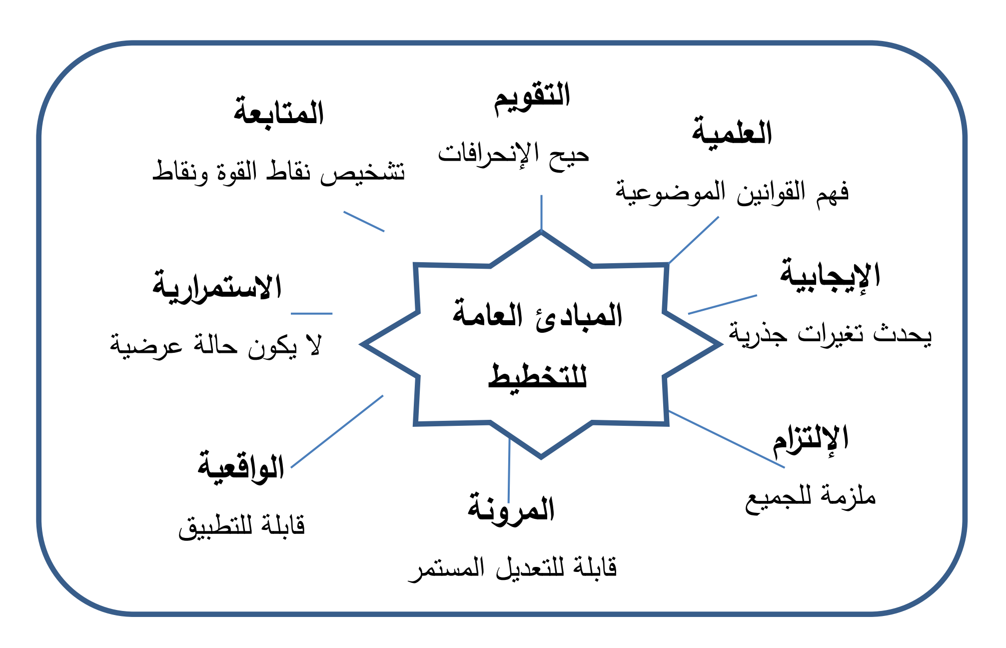
هناك مبادئ عامة للتخطيط الشامل، يمكننا توضيحها كما يأتي:

- العلمية: أي تطبيق التخطيط على أساس علمي يبنى على الفهم الكامل للقوانين الموضوعية.
- الإيجابية: يسعى إلى تحقيق وإحداث تغييرات جذرية.
- الإلتزام: طالما وضعت خطة فإنها تصبح ملزمة للجميع، ويعاقب من يخالف الإتجاهات العامة الواردة بالخطة.
- المرونة: قابلية الخطة للتعديل المستمر حسب الظروف المتغيرة.

- الواقعية: أن تكون الأهداف الموضوعة قابلة للتطبيق، بحيث تتفق مع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستمرارية: يصبح التخطيط صفة من صفات المؤسسة، وليس عارضاً نتيجة لظروف عارضة، ويؤكد مبدأ الاستمرارية وجود خطط طويلة، ومتوسطة، وقصيرة المدى.
- المتابعة والتقويم: الوقوف على نواحي القوة والضعف في الخطة الموضوعة.

الشكل (٨)

المبادئ العامة للتخطيط



التنظيم

Organization

يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وهو من المهام التي يجب على المدير أن يفهمها، ويعرف أبعادها، لأن المدير الذي لا يعي تماما الأبعاد التنظيمية فإنه يدير المنظمة بغير أساس موضوعي، حيث تختلط عليه الأمور، وتتداخل الإختصاصات، وتتنازع السلطات بين العاملين. والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض عن طريق تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

يتضمن التنظيم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العاملين فيها. كما يحقق تطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية والتناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة في تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. إذ إن أي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح فوضوياً وعشوائياً.

ويعرّف التنظيم بأنه : "تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة يتطلب تحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن

من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقّة"[١]. ويتضح لنا من التعريف أن وجود التنظيم :

١. يبيّن العلاقات بين الأنشطة والسلطات تحقيقاً للأهداف المحددة وبكفاءة عالية.
٢. يدمج الموارد البشرية والمادية في هيكل رسمي يبيّن المهام والسلطات.
٣. تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام، في ضوء تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات.
٤. يجدّد الأعمال والمهام الوظيفية ويحدد العلاقات، ويوحد جهود العاملين في سبيل تحقيق الأهداف.

- **أهمية وظيفة التنظيم:**

يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها[٢]:

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية، وتوضيح كيفية تدفق العمل.
- إنشاء قنوات للاتصال داخل المنظمة وخوارجها.
- تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.

---

[١] محمد، ٢٠١٠، ص١١٢.

[٢] ينظر: الخشروم وآخر، ٢٠١٢، ص٣٧.

- تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

- **القواعد أو المبادئ الرئيسية لعملية التنظيم:**

يراعى عند البدء بعملية التنظيم القواعد أو المبادئ التالية[١]:

١) **وحدة الهدف:** التنظيم وسيلة لتحقيق هدف معين، فالهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم. وإن تعدد الأهداف وتنوعها في المنظمة يحدد شكل التنظيم (الهيكل التنظيمي) وتفرعاته، فلكل هدف نشاط أو نشاطات يقوم بها عدد من الأفراد أو الجماعات لتحقيقه، وبالتالي تنظم هذه الجماعات وتحدد علاقاتها ببعض.

٢) **تقسيم العمل:** تتطلب عملية التنظيم تقسيم أو تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في جزء من هذه الأجزاء. وتكون مهمة الإدارة بعد ذلك بتجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين مهام الأفراد لإنجاز العمل الكلي. ولقد رافق تقسيم العمل مفهوماً أصبح اليوم شائعاً وهو التخصص، أي تنفيذ الفرد لمهمة واحدة وعملية واحدة بدلاً عن جملة من المهام، ويؤدي التخصص إلى تحقيق عدد من المزايا أهمها: زيادة إنتاجية الفرد، إمكانية تحقيق المنظمة للأهداف المركبة أو المتنوعة، تحسين جودة المنتج، تنفيذ العمل أو المهمة في أقصر وقت، واختيار العمل أو المهمة المناسبة لقدرات الفرد.

ولكن هناك بعض العيوب حيث إن الإفراط في التخصص يؤدي إلى الملل والرتابة وعدم الإبداع، ويتحول الفرد إلى أداة لتنفيذ الأعمال المتكررة.

---

[١] ينظر: الخشروم، م.ن، ص٣٨ – ٣٩.

٣) **تسلسل الأوامر:** يعني انسياب الأوامر والتوجيهات والتعليمات وفق منطق معين وخط معين من أعلى إلى أسفل. ويحكم تسلسل الأوامر مبدأين من المبادئ التقليدية للإدارة وهما:

- المبدأ الهرمي أو مبدأ التدرج: أي ارتباط كل فرد داخل التنظيم بفرد آخر في مستوى أعلى وبشكل متعاقب إلى أن يصل إلى المدير العام، وهذا الارتباط يحدد كيفية نقل المعلومات والأوامر وكيفية الإجابة عنها.
- مبدأ وحدة الأمر: يعني أن هناك جهة واحدة لإصدار الأوامر، واستقبال التقارير حسب التسلسل الهرمي، لأن تعدد مراكز إصدار الأوامر قد يؤدي إلى التعارض والازدواجية.

٤) **نطاق الإشراف أو المسؤولية أو الإدارة أو الرقابة:** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة عالية، وطبيعي أن يختلف هذا العدد من منظمة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى، ولكن هذا النطاق يحدد – كما سنرى لاحقاً – شكل التنظيم وأبعاده.

٥) **حجم السلطة والمسؤولية:** تُعرَّف السُلطة بأنها الحق الذي يسمح للشخص بإصدار أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات، وهذا الحق مرتبط بوجود طرف آخر يخضع لها وينفذها. أما المسؤولية فتعني الالتزام بتنفيذ عمل أو أمر أو توجيه. وطبيعي أن يؤثر حجم السلطة ودرجة الالتزام في اختيار الشكل التنظيمي الملائم، كما لابد من مراعاة أن يتكافأ ويتناسب حجم السلطة المعطاة للأفراد مع المسؤولية ولا يغلب جانب على الآخر.

إتخاذ القرار

Decision-making

هو جوهر العملية الإدارية، ويتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. فهو الخيار الواعي من بين مجموعة من المسارات أو الأهداف البديلة. وإن عملية إتخاذ القرار من العمليات الصعبة والمعقدة، التي تأخذ بنظر الاعتبار المرونة الذهنية وإستخدام التفكير الإبداعي؛ فكل قرار يؤدي الى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف بوجود بدائل مرضية للإختيار، إذ إن معظم القرارات لا يمكن لها أن تتفق مع أو ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه، أو يتأثر به. كما وأن القرارات الفعالة تستلزم وقتاً كافياً، وغالباً لا يطلب من المدير إتخاذ قرارات سريعة جداً في الحال وفي نفس اللحظة.

- **أهمية اتخاذ القرار :**

لما كان اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، لذا تعدّ أهميته من كونه:

- عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

- الأنشطة المتعددة للمنظمة لذا تستلزم قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- توجيه المرؤوسين وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.
- الرقابة بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.

- **مراحل اتخاذ القرارات :**

يتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة واختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. وتمر عملية إتخاذ القرار بمراحل هي[١]:

- المرحلة الأولى: **تحديد المشكلة:** التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، والعمل على تجزئة المشاكل الكبيرة والأخذ بنظر الاعتبار التفريق بين المشاكل الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها.
- المرحلة الثانية: **جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها:** واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك

---

[١] ينظر: الخشروم، م.ن، ص٥٢.

أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

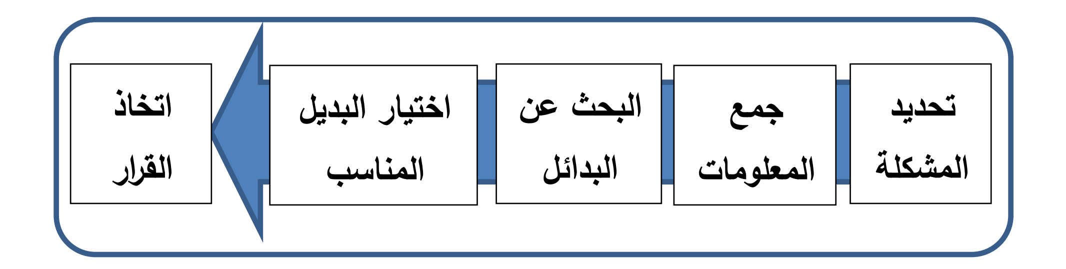
- المرحلة الثالثة: **البحث عن البدائل:** ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري.
- المرحلة الرابعة: **إختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، كتحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ومدى اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، ودرجة قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، وملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد، كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
- المرحلة الخامسة: **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** اختيار متخذ القرار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعملية المتابعة تنمي

لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، فضلاً عن تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

ويوضح الشكل رقم (٩) مراحل اتخاذ القرار.

الشكل (٩)

مراحل اتخاذ القرار



- **أنواع القرارات الإدارية :**

تنقسم القرارات الادارية الى القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية.

(١) القرارات التقليدية : وتتمثل بـ:

أ- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة، ويمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير

والمعلومات التي لديه، مثل الحضور والانصراف والغياب والإجازات، وتوزيع العمل، وكيفية معالجة الشكاوى.

ب- القرارات التكتيكية: وهي القرارات المتكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، إذ يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

(٢) القرارات غير التقليدية : وتتمثل بـ:

أ- القرارات الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، إذ يبادر المدير – متخذ القرار– بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، كما يسعى لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد. وتتطلب هذه القرارات البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

التوجيه

Guidance

يعدّ التوجيه أحد وظائف الإدارة الرئيسية، ومن أكثرها حساسية، وعلى الخصوص أن هناك إرتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية. بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. ويقوم بوظيفة التوجيه كل مدير في موقعه، وذلك عن طريق إعطاء التوجيهات والإرشادات وإصدار التعليمات والأوامر الإدارية المناسبة، ثمّ حثّ العاملين على اتباعها وتوفير الاستجابة عندهم والتنفيذ من جانبهم، وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل[١].

ويتطلب التوجيه توافر قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، إذ تعتمد كفاءة وفاعلية عملية التوجيه على توافر:

أ. إسلوب الإتصال ووسائله.

ب. وضوح الأهداف.

ت. معرفة دوافع العاملين، وإيجاد الحوافز اللازمة لإشباعها.

---

[١] محمد، ٢٠١٠، ص١١٤.

وتزداد أهمية وظيفة التوجيه في المستويات الدنيا، وتنخفض كلما اتجهنا الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. ومن هنا، يشار الى وظيفة التوجيه أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

إن إدارة وظيفة التوجيه بشكل فعّال سيحقق الأهداف الآتية[١]:

١. تقديم وصف دقيق عن العمل الذي سيؤديه الموظف ومستويات الأداء المطلوبة.
٢. تخفيض حالة التوتر والقلق الذي ينتج عن الخوف من الفشل في تأدية العمل.
٣. تنمية روح الانتماء لدى الموظف والشعور بالثقة في النفس.
٤. تخفيض معدل دوران العاملين.
٥. توفير الوقت المستغرق في عملية التوجيه والارشاد لكل من المشرف المباشر وزملاء الموظف في العمل.
٦. تعزيز التصور الايجابي لدى الموظف عن المنظمة.

- **القيادة** Leadership :

يقصد بالقيادة قيام المدير بتوجيه وإثارة الأفراد نحو الأداء الأفضل للواجبات والمهمات، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية. فالقيادة هي قدرة

[١] ينظر: السالم، ٢٠٠٩، ص١٩٦ – ١٩٧.

المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها. أو هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد وتابعيه[١]. والقيادة تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. فالقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محدّدة. وإذا كان القائد فعالاً، فإن مرؤوسيه سيكونون متحمسين لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهناك دورين أساسين للقادة يجب عليهم الإهتمام بهما وهما[٢]:

١. إنجاز المهمة، يضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الإتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
٢. الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص٥٨.

(٢) عبوي، ٢٠٠٩، ص٢٢٢.

- **أنماط القيادة :**

ترتبط تصرفات القائد بمهاراته وخبراته في التعامل مع الآخرين، ويعتمد في اختياره النمط القيادي تبعاً لخصائص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الفندقية، ويعدّ ذلك أساس النجاح في القيادة الادارية للفندق.

وهناك عدة أنماط قيادية، من أهمها:

١. القيادة الدكتاتورية leadership – Dectatoric : وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ولا يشرك الآخرين معه، ويمارس مبدأ التخويف، ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. فالقائد في هذا النمط يظهر درجة عالية من الاهتمام بالعمل والمهمة، ودرجة منخفضة من الاهتمام بالأفراد. كما وأنه لا يرغب في منح السلطات ويرجع السبب في ذلك الى عدم الثقة المتبادلة بالعاملين أو بإخلاصهم في الأداء.

والقائد الدكتاتور يمنع طرح الأسئلة، فهو يملي القوانين على مجموعته ويتوقع من الأفراد التنفيذ دون جدال مع توقعاته بالأداء الأفضل على الدوام. وكذلك يعدّ المعرفة هي أحد مفاتيح القوة لذا يحتفظ بمعظم المعلومات الحساسة المتعلقة بالمؤسسة[١].

٢. القيادة الديمقراطية Leadership - Democratic: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. فهو يفوّض العديد من السلطات الى المرؤوسين من أجل خلق الثقة المتبادلة بينهم، فضلاً عن تعزيز الروحية الابداعية لدى العاملين.

---

[١] ينظر: أوليري، ٢٠٠١، ص٢٠.

٣. القيادة المتساهلة Loose - leadership: أو القيادة الفوضوية، وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء، فلا تكون هنا قيادة واضحة أو قيادة ذات قوة مؤثرة، بل قد تنعدم القيادة في هذا النمط، ويمكن القول أن صاحب هذا النمط مدير وليس قائد، حيث يظهر درجة منخفضة من الاهتمام بالعمل وكذلك الأفراد، فهو يترك صنع القرار للمرؤوسين، ولا يهتم بالنتائج.

- **صفات القائد :**

تمثل القيادة القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. بمعنى أن القائد يمتلك الكاريزما Charisma؛ وهي صفة الشخصية الساحرة التي تبثّ روح الولاء وتدفع الآخرين الى تحقيق نتائج باهرة.

وتستلزم القيادة عدداً من السمات، وعلى الرغم من أن هذه السمات إذا تواجدت في شخص ما، لا يعني أنه قائداً ناجحاً، بل إنها بحاجة الى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً للموقف أي في المكان والوقت المناسب. ويمكننا أن نذكر بإختصار بعض مواصفات القائد:

١. الطاقة الجسمية والعقلية.
٢. الإستقرار والإبتعاد عن الإنفعالات النفسية.

٣. القدرة على التخطيط والتطوير، فهو الخبير الذي يفهم بعمق في مجال عمله، فضلاً عن قدرته بإستخدام التغيير كمفتاح للتطور والتقدّم.

٤. القدرة على تقويم سلوك الموارد البشرية في أدائهم الوظيفي.

٥. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤسيه.

٦. العلاقات الإنسانية الجديدة.

٧. الموضوعية في مقدماته مع المرؤسين وعند إتخاذ القرارات، في محاولة الوصول الى الحقائق[١].

٨. المهارة في الإتصال، لأهمية الإتصال في عملية حث الموارد البشرية وتحفيزهم على إنجاز المهام والوظائف.

٩. الإهتمام بأسبقية المعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من الإجتماعات.

١٠. الدافع الشخصي في المثابرة على العمل والإستعداد للعمل ساعات طويلة.

١١. التنوع في المهام ومعالجة المشكلات المتنوعة.

١٢. المهارة الإجتماعية التي تمكنه من كسب ثقة وولاء المرؤسين والمستفيدين من المنظمة، بمعنى التفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية.

١٣. المهارة الإدراكية على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف، وكيفية ترابطها، وأسبقيات معالجاتها، فضلاً عن إنها تساعده على إختيار الإستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.

---

[١] ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، ادارة مكتبية، ١٤٢٩هـ، ص٧٢.

١٤. القدرة الفنية على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.

- **مقارنة بين القائد والمدير :**

بعد أن تعرفنا على صفات القائد ومهارات المدير سلفاً، يمكن لنا أن نضع مقارنة مبسطة بين القائد والمدير، تتمثل بما يأتي:

القائد	المدير
١. يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية.	١. يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، ويمتلك حق إصدار القرارات والأوامر.
٢. يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.	٢. قد لا يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
٣. التنظيم وإتخاذ القرارات.	٣.التنفيذ.
٤. يبدع ويبتكر.	٤. يقلد إبتكار الآخرين.
٥. التخطيط والتطوير.	٥. الصيانة والسيطرة.
٦. الرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة وغير المباشرة في المنظمة.	٦. الرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.
٧. التفكير لإستراتيجي.	٧. رؤيته على المدى القريب.
٨. يسأل عن ماذا ولماذا؟	٨. يسأل عن الكيفية والتوقيت.
	٩. يراقب المستويات الأدنى

٩. يتحدى الأوضاع الحالية. ١٠. التفرد الذاتي. ١١. يؤدي الشيء الصحيح.	والأوضاع الحالية. ١٠. يقوم بدوري الجندي القدير. ١١. أداء واجباته بشكل صحيح.

- **لماذا يكون البعض قادة دون غيرهم؟**

هناك ثلاث نظريات مهمة لفهم القيادة وأدوارها وهي تحاول أن تجيب على هذا التتساؤل، وهذه النظريات هي:

١) **نظرية السمات:** وتعدّ من أوائل النظريات التي تهتم بتحديد الخصائص الطبيعية والشخصية والنفسية للقائد، وتفترض هذه النظرية أن القادة يولدون ولديهم السمات القيادية ولا يكتسبونها بالتعلم أو الممارسة. ومن الخصائص التي ركزت عليها نظرية السمات (الخصائص الفسيولوجية كالطول والملامح، وكذلك الخصائص الاجتماعية كالتعاون مع الآخرين والتفاعل معهم، وركزت أيضاً على الخصائص الشخصية أو الذاتية كالثقة والذكاء وسرعة البديهة والسيطرة)[١].

٢) **نظرية السلوك:** وتركز هذه النظرية على ما يفعله القائد وسلوكياته، وأن القيادة سلوك يمكن تعلمه، وبالتالي يمكن تدريب وتعليم القادة على السلوك القيادي المرغوب[٢].

---

[1] Look: Stoner, 2004, p471.

[2] Look: S. S., p476.

٣) **نظرية الموقف:** تفترض هذه النظرية أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهها القادة، ونجاح قائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات أو المجتمعات. لذلك فإن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف والموقع الذي يعمل فيه[١].

---

[١] ينظر: برنوطي، ٢٠٠١، ص٣٦٩.

التحفيز

Stimulus

هو عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق إختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الإجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

وتؤدي الحوافز دوراً هاماً في حياة المنظمات، فأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من اجل البقاء والاستمرار، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كمّاً ونوعاً، وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفى والولاء والإنتماء الذى ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كمّاً ونوعاً. ومعنى ذلك أن هناك قوى مؤثرة داخلية (داخل الإنسان) تحرّك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة ويطلق على هذه القوى الداخلية الدافعية. وأما المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه السلوك الإنساني بإتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة ويطلق على هذه القوى الخارجية التحفيز.

وهناك نظريات متعددة للتحفيز من أهمها:

١. **نظرية الثواب والعقاب:** من أقدم الأساليب في عملية التحفيز الإنساني، ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى، أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافأة المادية.

٢. **نظرية الحاجات لماسلو:** تعدّ من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة[١]. فهي من أهم النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية التي تقود السلوكيات البشرية. وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة إفتراضات أساسية هي:

أ. الحاجات غير المشبعة فقط هي الدافعة التى تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد فيسعى للبحث عن إشباع هذه الاحتياجات.

ب. تتدرج الحاجات الدافعة للسلوك سلم (هرمياً) يعكس مدى أهمية الإحتياجات، ينتقل الفرد من الحاجات الأساسية إلى المركبة تدريجياً فور إشباعه للحاجات الدنيا ولو بدرجة ضعيفة.

ت. الحاجات غير المشبعة لمدد طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية، ويؤدي ذلك إلى العديد من الحيل الدفاعية التي

[١] ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، مبادئ ادارة الأعمال، ١٤٢٩هـ، ص٧٧.

تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وصنّف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولوياتها من الأسفل الى الأعلى وهي[١]:

أ. **الحاجات الفسيولوجية:** تمثل الحاجة الى الطعام والشراب، حيث يعمل الإنسان من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

ب. **إحتياجات الأمن والأمان:** إن لدى الفرد ميلاً نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل. فهو يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد.

ت. **الحاجات الإجتماعية** : يمكن إشباعها عن طريق التواصل مع الآخرين، كون إن الإنسان إجتماعي بطبعه، لذا يحب العيش مع الجماعة. ومن هذه الحاجات الإنتماء، الصداقة ...إلخ.

ث. **حاجات التقدير:** تركز على أهمية حاجة الفرد الى المكانة الإجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور بإحترام الآخرين له، وبحاجته الى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة. ويمكن أن تؤدي الجوائز والترقيات والألقاب دوراً هاماً ي إشباع حاجات التقدير.

---

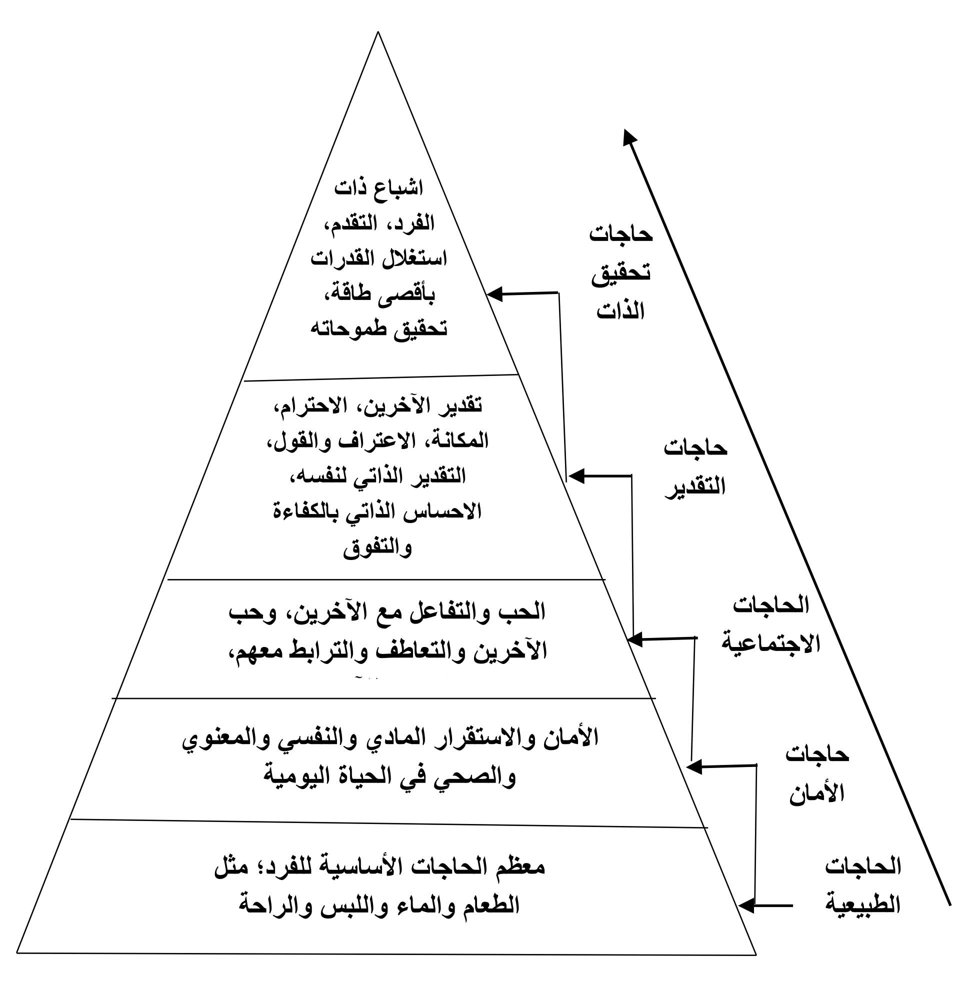
[١] ينظر: بربر، ٢٠٠٠، ص١٥٨ – ١٥٩.

ج. **تحقيق الذات:** هي أعلى أنواع الإحتياجات الإنسانية، فالفرد يحاول أن يحقق ذاته عن طريق تعظيم إستخدام قدراته ومعارفه الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسعده شخصياً.

ويوضح الشكل رقم (١٠) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

الشكل (١٠)

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



٣. **نظرية فردريك هيرزبيرج (ذات العاملين)** : تقوم على عاملين أساسيين: الأول الرضا، والثاني السخط (اللارضا). إذ إن العوامل التي تشكل عامل الرضا لها علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد. أما عامل السخط فيرتبط عضوياً بمحيط العمل. وقسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل الى قسمين[١]:

أ. عوامل وقائية : تنتمي الى محتويات العمل ومحيطه وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والإستقرار في العمل وعدالة التعويضات...إلخ.

ب. عوامل حافزة : وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير وفرص التقدم والترقي في العمل...إلخ فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل.

٤. **نظرية ماكليلانر (الحاجات المكتسبة)** : هناك ثلاثة حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات هي[٢]:

أ. الحاجة الى الإنجاز : وهي الرغبة في الإمتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، وبمعنى آخر أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح والتميز في إتمام أي عمل يمارسه داخل المنظمة.

---

[١] ينظر: المؤسسة العامة للتعليم، مبادئ ادارة الأعمال، ١٤٢٩هـ، ص٧٨.

[٢] ينظر: م.ن، ص٧٩.

ب.الحاجة الى الإنتماء : الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات شخصية وإجتماعية قوية مع أفراد آخرين داخل المنظمة.

ت.الحاجة الى السلطة : أو الحاجة الى النفود والقوة، وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين.

- **النظريات الإدارية :**

(١) **نظرية X & Y** :

صاغهما دوغلاس مكريغور في الإدارة، إذ وضع نمطين من الأفراد مختلفين في دوافعهم ورغباتهم، وإن طرق التأثير فيهم تختلف باختلاف كل نمط. وتفترض أن المدير يرى مرؤوسيه بطبعهم.

تقوم نظرية (X) على مبادىء الإدارة العلمية، وهي تمثل فلسفة التشاؤم والتشدّد. وأما نظرية (Y) فتعتمد على العلوم السلوكية، وهي تمثل فلسفة المرونة والتفائل. ويوضح الجدول رقم (٣) تلك النظريتان من خلال إفتراضياتهما.

جدول (٣)

المقارنة بين إفتراضات نظرية (X) وإفتراضات نظرية (Y)

إفتراضات نظرية (X)	إفتراضات نظرية (Y)
١. إن الفرد الإعتيادي بسلوكه يكره العمل ويعمل على تجنبه كلما أمكنه ذلك.	١. يميل الفرد للعمل وبذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب.
٢. معظم الأفراد يجب إجبارهم ومراقبتهم وتوجيههم وحتى تهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المنظمة.	٢. ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، فهو يريد تحقيقها ومقتنع بها. والقدرات الإبداعية والمساهمة في حل مشاكل المنظمة ليست قاصرة على مجموعة معينة من الأفراد.
٣. يفضل الفرد الإعتيادي أن يتم توجيهه وهو لا يحب أن يتحمل مسؤولية.	٣. يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاه لتحقيق أهداف المنظمة. ويزداد ميل الفرد ليس فقط نحو قبول المسؤولية، بل يبحث عنها في ظروف معينة إذا ما أمكنه تعلم ذلك.
٤. طموحه محدودة جداً.	٤. قدرات الفرد وطاقاته غير محددة بما يستخدمه فعلا منها.
٥. يميل الى تحقيق الأمان.	٥. توجيه الفرد نحو تحقيق الأهداف يعتمد على ما يحصل عليه من مردودات بأنواعها مادية وغير مادية، وعلى الخصوص تلك التي تسمح له باثبات ذاته.

يلاحـــظ مـــن خـــلال الجـــدول؛ إن القائـــد النـــاجح هـــو الـــذي يتبـــع نظرية (Y) لاهتمامها بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم.

(٢) نظرية Z[*]:

هي نظرية يابانية – أمريكية قدمها وليم أوشي William Ouchi وريشارد تنّر Richard Tanner، وهي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي تدور حول فلسفة (خلق العامل السعيد في عمله). وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وتعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل

---

[*] هي أفضل النظريات الإدارية الحديثة لمطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشئات والإدارات الحكومية وغيرها، وحققت نجاحاً لافتاً. ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب (نظرية Z)، وكنتيجة لهذه النظرية؛ حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية على الرغم من تفوق المؤسسة الأمريكية في عناصر الإنتاج كرأس المال وعدد العمال وإلخ. لذلك يرى أوتشي أن على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين في كيفية إدارة العنصر البشري لحل مشكلة الإنتاجية. فقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

ويعتمد أساس هذه النظرية على ثلاثة مبادئ هي:

١. **الثقة الكاملة:** من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
٢. **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنفه تحت جو تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.
٣. **المهارة:** وتعني مهارة الإشراف، إذ يتوجب على المشرف على العمل التعرف على أدوات العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقق مستويات أعلى من الإنتاجية.

وتأسيساً على هذه المبادئ، تميّزت الإدارة اليابانية بخصائص عديدة هي[١]:

أ. التوظيف مدى الحياة: استقر العرف الياباني على أن العامل يعمل في عمله حتى بلوغه سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه في المكان الذي يعمل فيه إلا في الحالات الاستثنائية كتدهور حالته الصحية، أو اتخاذ إجراءات تأديبية

---

[١] ينظر: العميان، ٢٠٠٥، ص ٥٤-٥٦.

بحقه أو بناءً على رغبته الشخصية في ترك العمل. وهذا المبدأ يوفر جواً من الاستقرار الوظيفي للعاملين ويزيد من ولاء العامل أو الموظف لوظيفتيه ويعزز انتماءه إليها.

ب. البطء في التقدم والترقية: إن تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية لا يأتي إلا بعد مضي (١٠سنوات) من تعيينه، وهذا الاسلوب يعدّ محبطاً بالنسبة للعمال إلا أن العمال هنا يتقبلونه بسبب توفر الأمن الوظيفي (التوظيف مدى الحياة).

ت. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات في الإدارة اليابانية تتخذ الاسلوب الجماعي من الأسفل إلى الأعلى – بمعنى من المستوى الأدنى في الإدارة إلى الإدارة العليا – وإذا كان هناك إجماع تام من جانب الأفراد المهتمين بالخطة يقوم الرئيس بالموافقة عليها لتكون قراراً رسمياً وجب تطبيقه داخل المنظمة. وهذا الاسلوب في اتخاذ القرار أعطى موضوعية أكثر وفعالية أكبر من القرارات الانفرادية أو القرارات التي تعمل بمبدأ المركز والسلطة.

ث. المسؤولية الجماعية: التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، بمعنى سيطرة روح الفريق على روح الفردية دون التخلي عن هذه الأخيرة لأنه مرغوب فيها إذا كانت تعمل وفقاً لروح الجماعة. وإن عملية تقسيم العمل في المنظمة اليابانية يعتمد على أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث أن كل فرد في المنظمة ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في تلك المنظمة، ويسند لهذه الجماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها، وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي،

وعلى هذا فإنه من مصلحة كل فرد أو عامل وكل جماعة العمل بأقصى جهد بغية زيادة الانتاج وتطويره بما يعود بالنفع العام على كافة العاملين وليس على فئة محددة منهم مثال على ذلك: منح نسبة صافي الأرباح للعمال نهاية السنة وهذه تعتبر مكافآت تشجيعية للعاملين نتيجة فعالية وكفاءة عملهم.

ج. الرعاية الشمولية: إن ما يحصل للفرد أو العامل من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في مكان عمله، لذا تهتم الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل مكان العمل وخارجه، كحل المشاكل العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً، وتقديم المساعدات المالية لهم، وتأمين أمور معيشتهم من إسكان ونشاطات اجتماعية وغيرها من الأمور، وكل هذا يؤدي لحفظ التوازن النفسي والعاطفي للعاملين داخل تلك المنظمة.

ح. المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تمنح الإدارة اليابانية العامل فرصة التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري داخل المنظمة والتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، ما يسهل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر من نفس مستواه في حالة المرض أو الغياب، وكذلك يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة أية ضغوط عمل داخل المنظمة.

خ. الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة اليابانية مبدأ الرقابة الضمنية أو الذاتية، إذ إن العامل يراقب نفسه بنفسه، بدلاً من الرقابة الخارجية أي الرقابة المباشرة من قبل الرؤساء، وهذا النمط يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم ما يؤدي لرفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وفي ضوء ما تقدّم؛ يلاحظ أن نظرية (Y) هي نظرية مرنة وناعمة تشبه بشكل كبير نظرية (Z) اليابانية بخلاف نظرية (X) التي تعمل وفق مبدأ (التحكم والسيطرة) وسحب الثقة من العاملين، فيترتب عن ذلك آثاراً سلبية وإيجابية، إذ تعمل بشكل صارم ما يجعل العاملين يقفون عند حدودهم، والعمل بسياسة المؤسسة. أما الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية (Y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والانجاز وتحقيق الذات، مع العلم أنه لا يمكن الجمع بين هذين المدخلين لأن كل واحد منهما يعتمد فلسفة مناقضة للأخر تماماً فنظرية (X) متشائمة متشددة ونظرية (Y) مرنة ومتفائلة[١].

كما إن التطبيق العملي لنظرية (X) و (Z)؛ يمكن للمدراء والموظفين الاستفادة من مبادئ نظريتي (X) و (Z) في دفع العاملين نحو العمل من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية (X) والعمال الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية (Y). فعلى سبيل المثال: يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم نظرية (X).

ووفقاً لما سبق؛ يمكننا إيجاز مقارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية والأنظمة الادارية الأمريكية، وفق الجدول رقم (٤):

---

[١] ينظر: غريب، ٢٠٠٣، ألكتروني.

الجدول (٤)

مقارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية والأنظمة الادارية الأمريكية

الأنظمة الإدارية اليابانية	الأنظمة الادارية الأمريكية
– التوظيف الدائم (مدى الحياة).	– التوظيف قصير الأمد.
– البطء في الترقية والتقويم.	– السرعة في الترقية والتقويم.
– عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.	– الاختصاص في الحياة الوظيفية.
– وسائل الرقابة الضمنية.	– وسائل الرقابة العلنية.
– اتخاذ القرارات جماعياً.	– اتخاذ القرارات فردياً.
– المسؤولية الجماعية.	– المسؤولية الفردية.
– الاهتمام الشمولي بالعاملين.	– الاهتمام الجزئي بالعاملين.
– الاهتمام الشمولي بالسيطرة على النوعية.	– الاهتمام الجزئي بالسيطرة على النوعية.

الرقابة

Control

تعني وظيفة رقابة الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، أي توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على صعيد المنظمة والعاملين فيها. ولذا إنّ كل ما أسلفنا من وظائف إدارية، يجب أن تتابع للحفاظ على كفاءة وفاعلية المنظمة، ومن هنا تكون الرقابة آخر الوظائف الإدارية، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. فالوظيفة الرقابية تحدد معايير الأداء التي تستخدم لتقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف. وترتبط هذه الوظيفة بالتخطيط، كون الغاية الأساسية من الرقابة هو تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المخطط لها. وتُعرَّف الرقابة بأنها (متابعة الأنشطة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات لاتخاذ الفعل الصحيح)[١]. كما تعرَّف بأنها: (متابعة الأنشطة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب (المخطط))[٢].

---

[١] الخشروم، م.ن، ص٦١.

[٢] م.ن.

- **أهمية الرقابة :**

تعدّ وظيفة الرقابة مهمة وضرورية لأسباب عديدة، ومن أهمها[1]:

١. منع حدوث الأخطاء.

٢. التأكد من حسن سير العمل.

٣. لتشجيع النجاح الاداري.

- **مراحل العملية الرقابية :**

يمكن أن تنحصر العملية الرقابية في أربعة مراحل أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، وهي :

١. **إعداد معايير الأداء:** والمعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الموارد البشرية والسّلع أو العمليّات. وتستخدم المعايير لقياس كفاءة أداء المنظمة من تحقيق الأهداف. ويمكن تصنيف المعايير الى:

- المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. وينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وتعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
- المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين.

---

[1] عبوي، م.ن، ص١٣٧.

ويمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة. مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات غير مقبولة فيجب إتخاذ الإجراء اللازم.

٤. **تصحيح الإنحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الإنحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف.

مصادر الفصل الثاني

1. Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. Management, 6thed. India: Baba Barkha Nath Printers, 2004.

٢. أبو رمان، أسعد حماد، إدارة الضيافة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.

٣. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية،١٤٢٩هـ.

٤. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ ادارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية،١٤٢٩هـ.

٥. أوليري، اليزابيث، قيادة الأعمال خطوة خطوة، ترجمة: أمين الأيوبي، الطبعة العربية، أكاديميا انترناشيونل، بيروت،٢٠٠١.

٦. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٠.

٧. برنوطي، سعاد نايف، الإدارة -أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠١.

٨. الخشروم، موسى، محمد، نبيل محمد، ملخص كتاب (مبادئ إدارة الأعمال – المبادئ والمهارات والوظائف)، نسخة الكترونية، نسخة حديثة ١٤٣٢هـ/٢٠١٢.

٩. زردق، احمد عبد الرحيم، التخطيط الاقتصادي-النظرية والأساليب، ط ٣، القاهرة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠.

١٠. السالم، مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، ط١، مطبعة إثراء للنشر، عمّان ٢٠٠٩.

١١. شلبي، ثروة محمد، تنمية اجتماعية، جامعة بنها.

١٢. عبوي، زيد منير، ادارة المؤسسات العامة، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.

١٣. العجمي، محمد حسنين، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠١٠.
١٤. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥.
١٥. غريب، علي، إدارة الموارد البشرية، منشرات جامعة منتوري: قسنطينة، ٢٠٠٣، www.12manage.com.
١٦. محمد، موفق حديد، وظائف المدير، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.

أسئلة الفصل الثاني

س١. عدد وظائف المنظمة مع الشرح بإيجاز.

س٢. وضّح بالرسم فقط ما يلي :

١. هرم الحاجات لماسلو.

٢. العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.

س٣. ماهي النظريتان التي صاغهما دوغلاس مكريكور؟

س٤ . يتسم القائد بصفات قيادية متميزة، إذكر مواصفات القائد.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

أولاً : تعريف الاستراتيجية

ثانياً : أهمية الإدارة الاستراتيجية

ثالثاً : مستويات الإدارة الاستراتيجية

رابعاً : مكونات الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

تسعى المؤسسات أو منظمات الأعمال الى تحقيق هدف معين على المدى البعيد، يتم الإعداد المخطط له مسبقاً في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، واعتماداً على التخطيطات والإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. وتعكس هذه الخطط أو الطرق الاستراتيجية التي تتبنها المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أهدافها.

وهنا تكون للإدارة الاستراتيجية مهمة تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتركيز على تحقيق التكامل بين جميع أقسام المنظمة.

أولاً: تعريف الاستراتيجية The definition of the strategy :

ترجع كلمة الاستراتيجية Strategy في الأصل الى الكلمة اليونانية القديمة ستراتِجوس Strategos والتي تعني الجنرال أو القائد العسكري[١]، أو تعني فن

---

[١] ينظر: تبيدي، ٢٠١٠، ص٢٠.

القيادة أو فن الجنرال (Theart Generalship)[١]. بمعنى أن هذا اللفظ ارتبط في مفهومه بالأعمال والمهام أو المهمات العسكرية، وشاع استخدامه بهذا المجال. ولذا عرّفت الاستراتيجية بأنها: (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها)[٢] أو (فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب)[٣].

ولكون الاستراتيجية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً في وظيفة التخطيط، لذا ما عاد إستخدامها في المجالات العسكرية حصراً، بل ولجت الى العديد من العلوم والمجالات، فوظّفت في العلوم السياسية والاقتصادية والإجتماعية والإدارة وغيرها من العلوم.

وأدى ارتباط الاستراتيجية بمختلف العلوم الى عدم الاتفاق بين الباحثين على وضع تعريف محدد وشامل للإستراتيجية، فتنوعت التعاريف بتنوع المجالات التي ارتبطت بها الاستراتيجية. ومن هذه التعاريف:

- تعريف شاندلر Chandler: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات[٤].
- تعريف أنسوف Ansoff: هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي

---

[١] ينظر: الدوري، ٢٠٠٥، ص١٢.

[٢] الدوري، م.ن، ص٢٠.

[٣] تبيدي، م.ن، ص٢٠.

[٤] الدوري، م.ن، ص٢٥.

القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها[١].

- تعريف ثوماس Thomas: تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة[٢].

- **تعريف الادارة الاستراتيجية:**

كما هو الحال بتعدد تعاريف الاستراتيجية وفقاً للمجال الذي ارتبطت به، تعددت تعاريف الإدارة الاستراتيجية والتي منها ما يأتي:

- تعريف شارلز Charles: هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المديرون بغرض تحقيق أهداف المنظمة[٣].
- تعريف ثومبسون واستركلاند Strickland and Thompson: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية[٤].
- تعريف جوش وجلويك Jauch & Glueck: الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد

---

(1) Ansoff, H.T., 1995, p:100-101.

(٢) الدوري، م.ن، ص٢٥.

(٣) جونز، الادارة الاستراتيجية، ٢٠٠١، ص٢٦.

(٤) الدوري، م.ن، ص٢٥.

صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة عن طريق التنفيذ الملائم للمنظمة[١].

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية The Importance of Strategic Management:

تختلف الأنشطة والأهداف من منظمة الى أخرى على الرغم من إن المنظمات جميعاً تسعى الى البقاء والإستقرار والنمو. ولا يمكن للمنظمة تحقيق ذلك إلا بوجود الإدارة الاستراتيجية التي ترتكز أهميتها في مجالات:

١. النجاح: يمكن التفريق بين المنظمات الفاشلة والمنظمات الناجحة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية التي تمكّن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية. وتعمل من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية على التوافق مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

٢. الأداء: إن المنظمات التي أخذت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يكون أداؤها أفضل من المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. فالادارة الاستراتيجية تحدّد الأهداف والسُبل الواضحة لجميع العاملين في المنظمة. كما وإنها تساعد على تخصيص الموارد وفق استخداماتها المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة. وتساعد الادارة الاستراتيجية أيضاً على تحوّل

---

[١] الدوري، م.ن، ص٢٥ – ٢٦.

المديرين الى الأداء بالمبادرة وليس الأداء بردود الأفعال، إذ تساهم الادارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء.

٣. التخطيط الإستراتيجي: إن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه. وتحقق الادارة الاستراتيجية فرصة مشاركة جميع المستويات الادارية في التخطيط.

٤. الأهداف والغايات: قدرة المنظمة على رسم غاياتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد.

٥. التنفيذ: متابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

٦. التحديات: مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة، إذ إن الادارة الاستراتيجية تعمل على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات[١].

ثالثاً : مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management :

نتيجة لتعدّد الصناعات وتعدّد أنواع المنتجات المترابطة منها وغير المترابطة في منظمة من المنظمات، أصبح العمل الإداري في هذه المنظمة فيه شيئاً من التعقيد بما لا يمكن أن يتم بالإسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات

---

[١] ينظر: ياسين، ١٩٩٨، ص٢٢ – ٢٣. وينظر: الدوري، م.ن، ص٢٨ – ٢٩.

والأسواق المحدودة. ونظراً لذلك اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة إسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit Business strategic) وهي أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جمع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على إنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة.

إن الإستراتيجيات التي تتبناها مؤسسة أو منظمة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، وتؤدي الادارة الاستراتيجية دورها الأبرز والأهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ضمن واقع تسوده التغيرات السريعة والحداثة المتسابقة في التطور العلمي والتكنولوجي والتنموي.

وتمتاز إستراتيجيات المنظمات – كبيرها وصغيرها – بشمولها وعمومها، وقابليتها على التطبيق، سواء كانت تلك المنظمات أو المؤسسات تصنيعية أو خدماتية، أو منظمات هادفة لتحقيق الأرباح أم غير ربحية. إذ إن الإدارة الاستراتيجية معنية باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتضمن تحديد الأعمال والمنتجات والأسواق، وكذلك تحديد الوظائف والإجراءات التي يجب إنجازه، فضلاً عن تحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

وتختلف مستويات الإدارة الاستراتيجية بإختلاف وتنوع وطبيعة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. فإن المنظمة التي تقدم سلعة واحدة أو خدمة

واحدة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.

ولما شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وهناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجة هي(١):

١. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: وهي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج، والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

إن أعضاء مجلس الإدارة، هم المدراء الاستراتيجيون في هذا المستوى. ويتمثل دورهم الاستراتيجي عن طريق إمتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصياغة الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

٢. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات

(١) ينظر: الدوري، م.ن، ص٣٤ – ٣٨.

الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. بمعنى معرفة ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟ ومن هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها إدارة هذا المستوى.

تسعى هذه الإدارة الى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة الى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط عن طريق تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية في المنظمة. ومن أهم الاستراتيجيات في وحدة الأعمال الاستراتيجية؛ استراتيجيات تخطيط المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، تصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق، وتحليل الأوضاع البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

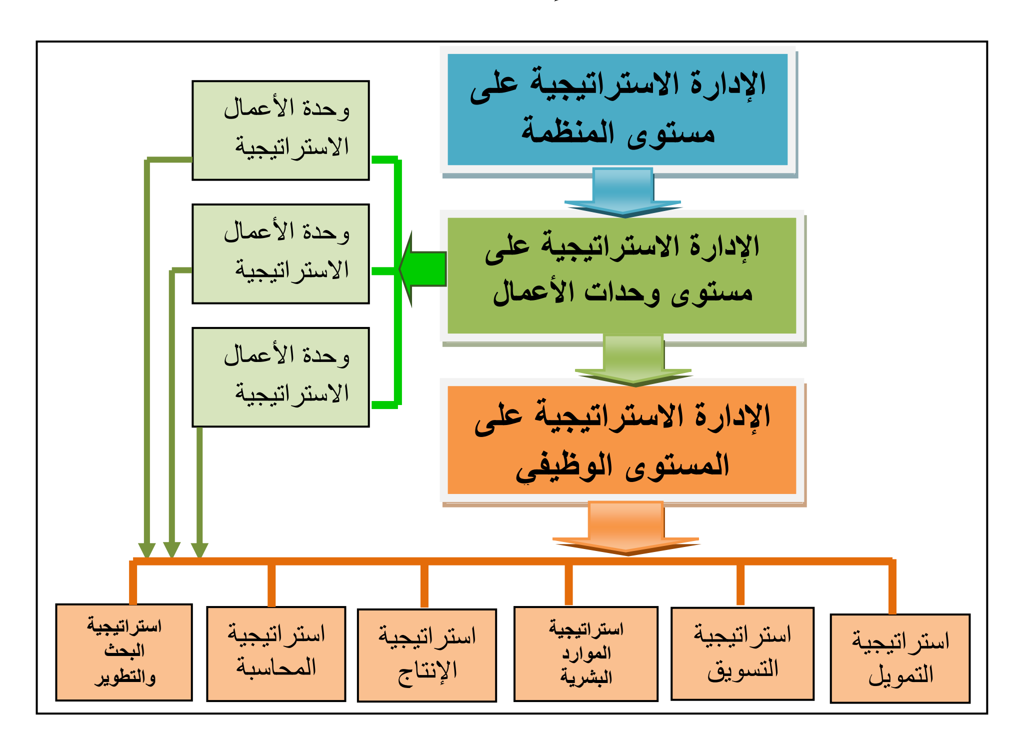
٣. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي

مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

الشكل (١١)

مستويات الإدارة الاستراتيجية

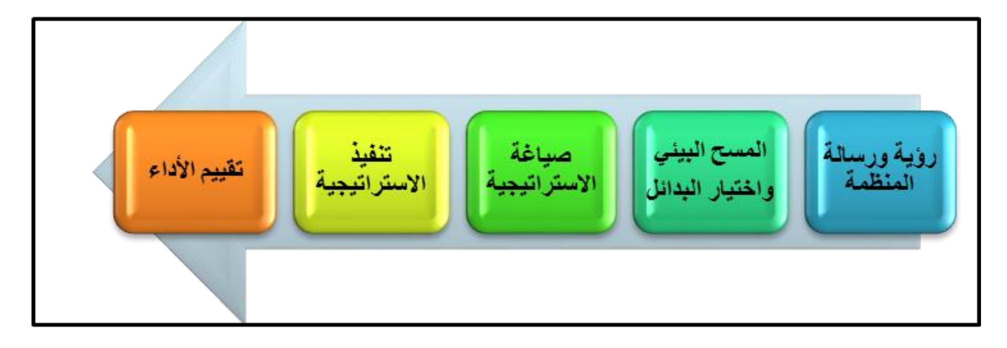


رابعاً : مكونات الإدارة الاستراتيجية :

إن المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في تحديد: رؤية المنظمة ورسالتها، ثم دراسة مستفيضة لتقييم بيئتي المنظمة؛ البيئة الخارجية والبيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ودراستها، وإختيار أحد تلك البدائل أو بعضها، ثم يعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ المناسب لوضع الإختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، لتنتهي بعملية التقييم.

الشكل (١٢)

مكونات الإدارة الاستراتيجية



(١) الرؤية والرسالة Vision & Mission :

تمثل الرؤية الاستراتيجية؛ "طموحات المنظمة وأمالها قي المستقبل والتي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لاتمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. وهي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد

الحالية"[١]. ومعنى ذلك؛ إنها تمثل "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"[٢].

وتصاغ الرؤية Vision المستقبلية للمنظمة من عبارات محددة وذلك لتوصيلها بفهم واضح، وربطها بالأهداف بعيدة المدى. وتنبثق هذه الرؤية من تساؤلات عدّة منها:

- ماهية العمل الذي تقوم به المنظمة؟ (العمل)
- أين تتجه المنظمة؟ (الاتجاه)
- ما هي طريقة الوصول الى ما نريد؟ (الوسيلة)

وأما **الرسالة** Mission : فهي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة[٣]. فهي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات[٤]. وهي أيضاً؛ بيان رسمي صريح يوضح أسباب وجود المنظمة، وما الذي يجب أن تفعله؟[٥].

---

[١] ينظر: عوض، ٢٠٠٣، ص٦.

[٢] السالم، ٢٠٠٥، ص٧٢.

[٣] السيد، ١٩٩٥، ص٤٠.

[٤] يوسف، بلا سنة، ص١٤.

[٥] جونز، م.ن، ص٢٩.

وتعدّ الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المؤسسة بمثابة إعلان لغرض وجود المؤسسة، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع إستراتيجيات المؤسسة. وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة من كونها تحدّ من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات، فمن المهم عند تحديد رسالة المؤسسة الإبتعاد عن العموميات، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقها.

وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات. وكذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة وعلى الخصوص تلك الأهداف المتعلقة بالاستمرارية والنمو. فضلاً عن إن الرسالة تحمل في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات إتخاذ القرار، وتتضمن كذلك الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها. فرسالة المنظمة هي "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة"[١].

وعطفاً على ما سبق؛ فإن الغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق:

- ضمان الإتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.

---

[١] ينظر: السيد، ١٩٩٣، ص٤.

- تحديد الأسس الذي يتم على ضوئها إستغلال موارد المؤسسة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
- تسيير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

ومهما كان حجم المؤسسة فهي بحاجة إلى أن تدرك وضعها الحالي (أين هي الآن)، و(كيف تريد أن تكون في المستقبل). وبمعنى آخر؛ تسعى كل مؤسسة إلى أن تدرك بوضوح تام ما هي غايتها؟ مجالات نشاطاتها الخارجية. من هم المستفيدون من منتجاتها أو خدماتها؟ بنيتها وهياكلها، بيئة العمل في داخلها، السياسات التي تتبعها، الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، الإحتياجات البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية. وعن طريق الإجابة على هذه الأسئلة يمكن لإدارة المنظمة أن تجيب على الأسئلة الآتية:

١. أين هى المنظمة الآن؟
٢. إلى أين ستؤول المنظمة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟ (إذا لم يحدث أى تغيير).
٣. إذا كانت الاجابة غير مقبولة – ما هى التصرفات التى يجب أن تتخذها الإدارة؟ وما هى المخاطر والعوائد الناتجة عنها؟ ومن ثم تستطيع المنظمة تحديد إستراتيجية خاصة بها، ووضع خطط إستراتيجية لنفسها.

والفرق بين الرؤية والرسالة؛ إن الرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لان تكون الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدّد الرسالة أن المنظمة تسعي إلي تحقيق جزء محدد من هذا الحلم[١].

- **الأهداف** Goals :

تمثل الغايات؛ وهي تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل[٢]. أو هي السبب العام لوجود المنظمة في المدي البعيد وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية[٣]. وهذا يعني أن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. وتحدد الأهداف عن طريق التساؤل: ما النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل؟ ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين.

---

[١] ينظر: عوض، م.ن، ص٤٦.

[٢] ادريس وآخر، ٢٠٠٣، ص١٢٢.

[٣] الركابي، ٢٠٠٤، ص١٣٨.

ويطلق على الهدف (SMART) ويعني الذكي. وهي كلمة مختصرة من الألفاظ الآتية[١]:

S = Specific	محدد
M = Measurable	قابل للقياس
A = Agreed Upon	متفق عليه
R = Realistic	واقعي
T = Timed	محدد بزمن

إن عملية وضع الأهداف تبدء من القمة إلى القاعدة وفي مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. فالإدارة العليا تضع أهدافاً إستراتيجية وتغطي فترة زمنية أطول من أهداف المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا وهكذا تستمر العملية. ويمكن لنا أن نحدد هدفاً صغيراً ممتداً وصعب المنال، ولكنه ممكن التحقيق. وإذا ما كان الهدف مستحيلاً، فالمنظمة تسعى الى تحويله الى هدف ممكن تحقيقه أيضاً. ويراعى في الهدف فضلاً عن ما تقدم من معايير الأهداف، إثارة مجموعة التساؤلات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الهدف المخطط له، وهي: هل يؤدي تحقيق الهدف الى:

- تغيير إستراتيجية المنظمة؟
- تحقيق المكافآت للموارد البشرية.
- ترجمة الأهداف الى أهداف فردية.

---

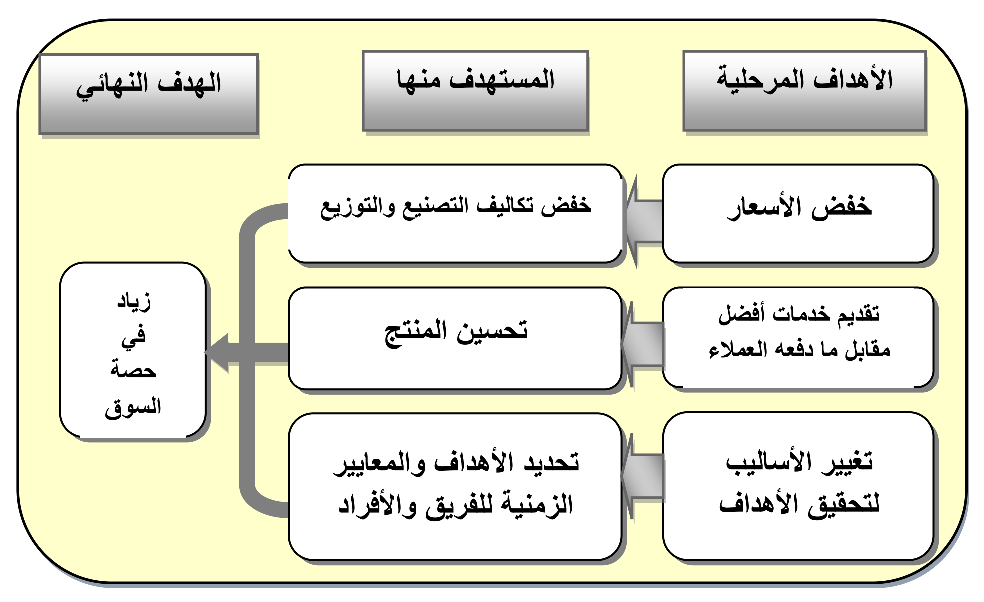
[١] اسماعيل، ٢٠١٣، ص٤٢.

- وغيرها من التساؤلات المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (١٣) الآتي مثالاً لكيفية إختيار الأهداف.

الشكل (١٣)

إختيار الأهداف



* **المصدر** : سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠١، ص٤١.

(٢) المسح البيئي :

هي المرحلة التي تسبق صياغة الاستراتيجية والتي تتمثل بالتحليل الاستراتيجي للقوى في البيئية الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة باستخدام أداة (SOWT) والتي هي عبارة عن "أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية

وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية استراتيجية في صياغة استراتيجيتها"[١].

ويتمثل التحليل بتفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة. وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، التهديدات (Threats).

إن عملية التحليل البيئي هي " أنشطة إدارية تهدف الى تحقيق المعرفة الكافية لدى الإدارة حول الاحداث والاتجاهات التي تتسم بها البيئة"[٢]. ويفيد تحليل (SWOT) في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب ان يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من أجل رسم الاستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات[٣]. وتركز SOWT على الأسئلة ألآتية :

- ما هي أهدافك؟
- ما هي إحتياجات الفئات المستهدفة؟
- كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟

---

[١] الزعبي، م.ن، ص١٠٥.

[٢] السيد، ١٩٩٥، ص٣٢.

[٣] الزعبي، م.ن، ص١٠٧.

- كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
- كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

إن تشكل البيئة أهم المؤثرات في الحركية السلعية والخدمية. فهي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية. فتعرّف البيئة بأنها مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو "هي مجموعة العوامل المحيطة بالمنظمة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات إتخاذ القرار"[١]. ولذلك تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة وعلى الخصوص الإدارة الاستراتيجية، فهناك عوامل مؤثرة على صياغة الاستراتيجية في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

وكشرط مسبق لتحليل SWOT (SWOT Analysis) يلزم وجود تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في الجلسة حول ماهية الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد للمشروع أو المنظمة. ويأتي ذلك عن طريق الخطوات الأربعة:

- الخطوة الأولى: البدء بـ(العصف الذهني) لقوى المنظمة، إذ يمكن لكل شخص إعطاء أكبر قدر ممكن من المدخلات والتي تجمع على لوح، ثم

[١] ينظر: الزيدي، ٢٠١٤، ص٦١.

تجمع الأفكار، وبعد ذلك تزال أية مدخلات غير مناسبة بشرط التأكد من أن جميع الأفكار هي قوة حقيقية للمنظمة.

- الخطوة الثانية: إعادة الخطوة الأولى بجمع المدخلات الخاصة بنقاط الضعف، إذ يقوم معظم المشاركين بذكر الضعف وهو ما يناقض القوة التي تم تعريفها في الخطوة الأولى .
- الخطوة الثالثة: التوجه نحو تحليل الفرص عن طريق البحث عن فرص واقعية وليست فرص إفتراضية. وضرورة إستخدام المؤشرات التي تمكن من التمييز ما بين الفرص الواقعية والإفتراضية .
- الخطوة الرابعة: تحليل التهديدات، وبنفس الإتجاه إذ يجب أن نميز بين التهديدات الواقعة والإفتراضية.

ويوضح الشكل رقم (١٤) SWOT Analysis.

الشكل (١٤)

SWOT Analysis



ويتطلب تحليل SWOT إستحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية آخذين في الإعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة. ويكمن الغرض من هذا التحليل في تحديد الإستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة وفق متطلبات البيئة التي تعمل بها. بمعنى أن إستخدام تحليل SWOT يمكننا من وضع البدائل الاستراتيجية، أي ندعم نقاط القوة من أجل التأهب لإغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المنظمة.



ومن هنا تأتي عملية الإختيار الإستراتيجي Strategic Choice كونها عملية للإختيار من بين البدائل التي تم إستحداثها بإستخدام تحليل SWOT ويتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الكبرى. فيشير الاختيار الإستراتيجي الى "العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول الي أهداف المنظمة".

ويوضح الشكل رقم (١٥) تحليل SWOT في تحديد الاستراتيجيات.

الشكل (١٥)

تحليل SWOT في تحديد الاستراتيجيات

تقييم البيئة

الخارجية ↓ / الداخلية ←	نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
الفرص Opportunities	(إستراتيجيات هجومية) إستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة	(إستراتيجيات علاجية) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص
التهديدات Threats	(إستراتيجيات دفاعية) إستعمال نقاط القوة وتقبل التهديدات	(إستراتيجيات إنكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقبل التهديدات

ومن أهم العوامل المؤثرة في تحليل بيئة المنظمة ما يأتي:

١. **عوامل البيئة الخارجية** External Environment factors :

هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، وتمثل العوامل والقوى والمتغيرات غير المسيطر عليها. وإن تحليل البيئة الخارجي يحدد الفرص والتهديدات الاستراتيجية في بيئة التشغيل للمنظمة. ويقصد بالعوامل المحيطة، تلك الإعتبارات والمتغيرات العامة والمتغيرات الخاصة.

تتمثل المتغيرات العامة بالمتغيرات (السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...الخ). وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل.

وأما المتغيرات الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ. ويمكن للمؤسسة التأثير في هذه العوامل بنسب متفاوتة.

وعندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاماً عليها الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الإعتبارات أهمها:

- متغيرات البيئة الخارجية
- الأساليب البديلة
- تقييم البيئة

• **متغيرات البيئة الخارجية العامة:**

١. **المتغيرات الاقتصادية:** تؤثر بشكل أساسي في أوجه نشاطات المنظمات وبمختلف أنواعها. وتشتمل هذه المتغيرات بشكل خاص على : التقلبات

في وتيرة النشاط الاقتصادي، الاتجاهات التضخمية، أسعار الفائدة، ندرة الموارد. ويمكن أن تؤدي كلّا منها الى تسهيل أو إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يرفع من نسب البطالة في المجتمع ويؤدي الى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية بينما الحال يكون العكس في حال إرتفاع وتيرة هذا النشاط.

أما التضخم النقدي المتواصل فانه يؤدي بدوره الى إرتفاع في الإجور والأسعار والى آثار عكسية في عمليات المنشأة، فضلاً عن إن التضخم العالي قد يؤدي الى إخفاقات الإدارة، وتؤدي أسعار الفائدة المرتفعة الى زيادة كلف التمويل بالنسبة للمنظمة ما يفرق عليها التأخر في تنفيذ بعض المشروعات أو التجديدات في المشروعات القائمة. ولذلك فإن ندرة الموارد المتاحة أمام المنظمة يرفع من كلف هذه الموارد فضلاً عن أرباح عمليات هذه الموارد.

٢. **المتغيرات التكنولوجية:** مجموعة من الأنظمة والأساليب المادية والفكرية المستعملة في تحويل المدخلات Input الى مخرجات Output وتتضمن العلم والفن في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات. وتمثل مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة الخارجية والسيطرة عليها، كما إنها تعني التطبيق المنظم لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة. وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في

المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها، فضلاً عن أثرها في تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الإتصال وأساليب إتخاذ القرار ونطاق الإشراف وغيرها.

وفي الوقت المعاصر؛ طرأ تقدّم كبير في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، نتجَ عنه تغيرات كبيرة في وسائل الانتاج وأداء المكاتب مثل المكتب الآلي والرجل الآلي، وتشغيل الآلات عن بُعد وغير ذلك من الصناعات الالكترونية، كل هذه التطورات تستدعي تغيير القواعد، وتتطلب من المنظمة أن تستعد للتكيّف للظروف الجديدة التي تظهر في البيئة المحيطة[١].

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة، بل إن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل الى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المنظمة[٢].

٣. **المتغيرات الإجتماعية:** يؤثر البناء الإجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء، فضلاً عن اتجاهات المجتمع وتوقعات المجتمع للأعمال. إن هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال.

---

[١] ينظر: محمد، ٢٠١٠، م.ن، ص٩٤.

[٢] الدوري، م.ن، ص٩٠.

كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً في المتغيرات والآثار الاجتماعية. فعلى سبيل المثال؛ يتسم الطابع المميز للعلاقات الإجتماعية في المجتمعات النامية بارتباط بالعائلة والعشيرة والقبيلة بصلات اجتماعية وثيقة، وهذه المتغيرات من شأنها الحدّ من الاجراءات الرسمية وموضوعيتها. لذا على إدارات المنظمات أن تتفهم المتغيرات الإجتماعية وأن تأخذها بنظر الإعتبار.

٤. **المتغيرات الحكومية:** تتضمن هذه المتغيرات البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابية التي تعيش في إطار المنظمة، إذ تتأثر بها أهداف المنظمة ومرونة حركتها والفرص المسموح لها بإستغلالها. فإن سياسات الدولة أو الحكومة وقراراتها هي مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، إذ إن الدولة في المجتمعات المختلفة تمتد توجيهاتها الى كل مفاصل الحياة وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

ويتوجب على المدير أن يلم ويتنبأ بالتغيرات السياسية الرئيسية التي يمكن أن تهز البلدان التي تتعامل معها منظمته وما تتحمله من آثار سلبية مثل تخفيض قيمة العملة المحلية وإفلاس الحكومة المحلية في ذلك البلد، وإجراءات قسرية أخرى مثل تأمين الشركات الأجنبية أو حتى مصادرة أملاك الأجانب[١].

---

[١] ينظر: محمد، ٢٠١٠، م.ن، ص٩٤.

كما وأن التغيرات القانونية لها تأثيراً كبيراً في تصرفات المنظمة مثل قوانين الصحة والسلامة وقوانين حماية المستهلك وحماية البيئة وقوانين التصدير والاستيراد والجمارك وقوانين سلامة السلعة[١].

- **متغيرات البيئة الخارجية الخاصة**[٢]:

١. **العمـلاء:** هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (النقود) تقدم إليها.

٢. **المنافسون:** هم المنظمات التي تقدم السلع والخدمات المشابهة لما تقدمه المنظمة وليس هذا فقط، فقد تشتمل المنافسة التنافس في إنتاج سلع جديدة متطورة.

٣. **المـوردون:** هم الأفراد والمنظمات الذين يزودون المنظمة بالمواد الأولية والمعلومات والمعدات اللازمة والتي تساعد المنظمة على البقاء والمنافسة، وهم يؤثرون في المنظمة من خلال نوعية المدخلات في المنظمة.

٤. **الجماعـات والأجهـزة الناظمـة:** هي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة في عمل المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه ما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، فضلاً عن وجود جماعات ضاغطة

---

[١] ينظر: م.ن، ص٩٤.

[٢] ينظر: الشماع، م.ن، ص٥٦ – ٥٨.

أخرى تؤثر في عمليات المنظمة مثل نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك والمنظمات المهنية وغيرها من المنظمات.

٥. **التكنولوجيا ذات العلاقة**: وهي الوسائل المستعملة في انتاج السلع أو الخدمات. ودرجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة في العملية الانتاجية هي التي تحدد المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنظمة. كما وإن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منظمة.

٦. **الموارد البشرية**: هم العاملون (الموظفون) في المنظمة، وتختلف أنواع هذه الموارد البشرية باختلاف أنواع المنظمات، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشآت الصغيرة ذات العمليات اليدوية.

وتأسيساً على ما تقدّم؛ تكون التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة. وأما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

التهديدات:

- إحتمال دخول منافسين جدد.
- ظهور منتجات جديدة.
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- نمو بطيء في السوق.

- سياسات سعرية مناوئة.
- زيادة الضغوط التنافسية.
- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.
- تغير أذواق وحاجات المستهلكين.

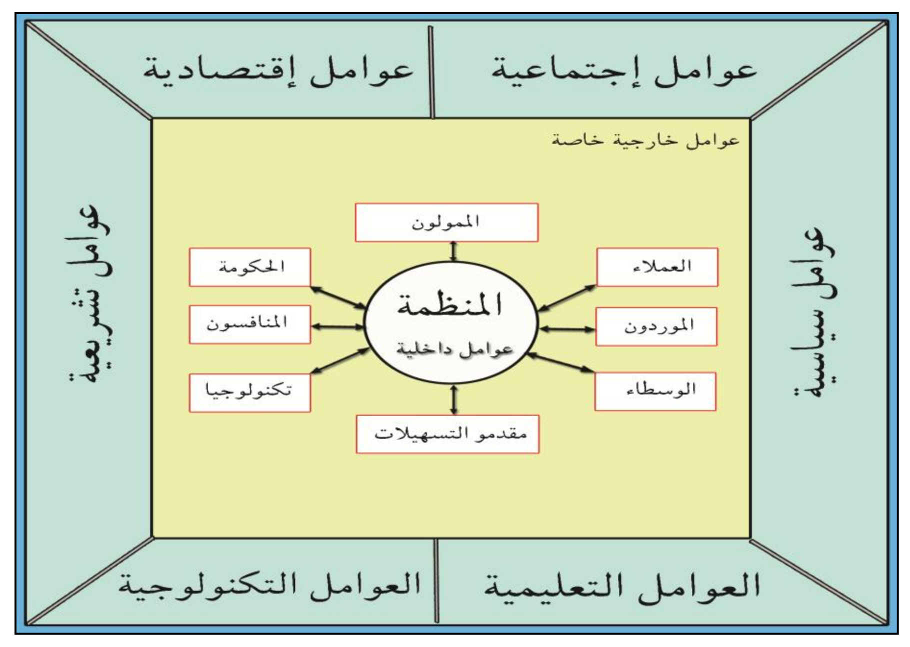
الفرص:

- الدخول إلى أسواق جديدة.
- إضافة إلى خط المنتج.
- تنوع المنتجات ذات العلاقة.
- إمكانية التكامل العمودي.
- نمو أسرع في السوق.
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.
- امكانية استقطاب الموارد البشرية الماهرة والمتخصصة.
- ولاء المستهلك ورضاه.

ويوضح الشكل رقم (١٦) بيئة المنظمة الخارجية.

الشكل (١٦)

بيئة المنظمة الخارجية



المصدر: المغربي، ٢٠٠١، ص١١٣.

٢. **عوامل البيئة الداخلية** Internal Environmental factors :

هي العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. وبمعنى آخر إنها تمثل العوامل والمتغيرات التي تقع تحت سيطرة المؤسسة التي تمكنها من تحويل مدخلاتها إلى مخرجات

متلائمة مع سوقها المستهدف. أي أن البيئة الداخلية تتمثل بموارد المنظمة وامكانياتها[1].

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر؛ تكمن أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد مصادر القوة Strengths وتدعيمها وتعميمها، وتحديد مصادر الضعف Weaknesses لتقويمها وتصحيحها، في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، بما يساعد مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المناسبة لها. وعموماً إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية فى إختيار الإستراتيجيات المناسبة.

وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الركائز الأساسية لأنشطتها. وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل.

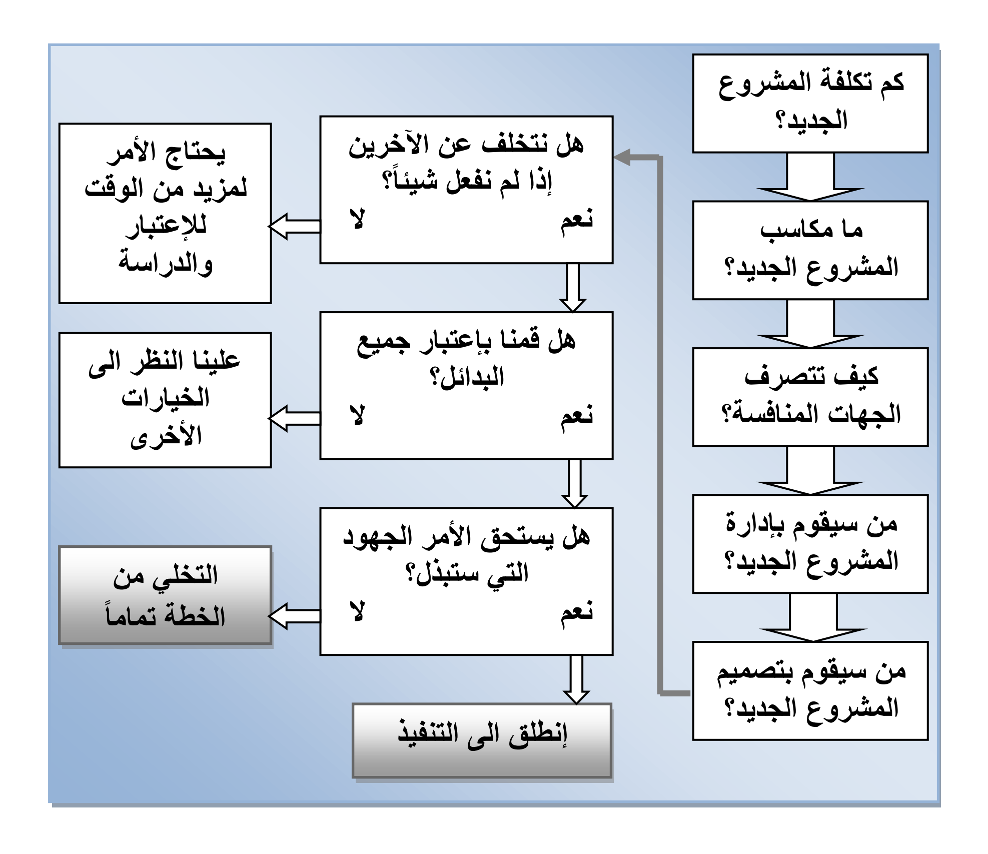
وعلى سبيل المثال؛ أرادت منظمة (S.K.E) الولوج الى المنافسة في المجال السياحي عن طريق إنشاء مشروع لفندق سياحي. فوضعت الإدارة أمامها جميع المعلومات والبيانات ونتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، ودراسة الاختبارات الاستراتيجية التي تم مناقشاتها سلفاً. وبذلك يكون المشروع على الطاولة وفق الشكل التالي:

---

[1] الزعبي، ٢٠٠٥، م.ن، ص١١٦.

الشكل (١٧)

تحليل المشكلات



المصدر : سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠١، ص٥١.

وفي ضوء ما تقدم؛ تتمثل عناصر القوة في المنظمات بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية

الاقتصادية. وأما عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

عناصر الضعف:

- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- تدهور الموقف التنافسي.
- إهمال تسهيلات للعملاء.
- نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
- ضعف معدل الانجاز في تنفيذ الخطط.
- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.
- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية.
- عدم الرضا للموارد البشرية العاملة.

عناصر القوة:

- الكفاءة المميزة.
- الموارد والمصادر المالية المتاحة.
- مهارات تنافسية جيدة.
- معرفة جيدة بالمشترين.
- قيادة جيدة للسوق.
- جودة المنتجات.
- الإمكانية المتاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.
- الرضا الوظيفي.

- **أهمية الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة:**

يعدّ العنصر البشري، عنصراً أساسياً في نشاطات المنظمة والمحافظة على استمراريتها. ويتمثل التعاون مع الأفراد باتجاهين؛ الأول: هم الأفراد العاملون، والثاني: هم الأفراد العملاء. وفي كلا الاتجاهين يكون للأفراد قيماً وعادات وتقاليد مختلفة تنبع من ثقافات مختلفة، ولذا يكون السلوك الاجتماعي للأفراد متأثراً بالبيئة أو المحيط الذي منه أو يعمل فيه هؤلاء الأفراد، وبالتالي تكون المخاطرة كبيرة في حالة عدم الالتفات الى الفروقات الثقافية والبيئية في المنظمة.

ومما لا شك فيه أن العاملين ملزمين بأداء أعمالهم بطريقة مرضية في مقابل حصولهم على الأجر. ولكن السؤال هنا: هل يعدّ هذا الإلزام مثيراً حماسياً في دعم الروح المعنوية للعاملين وبذل أقصى ما يمكنهم من الوقت والجهد لتحقيق أهداف المنظمة؟

وتعدّ الروح المعنوية عنصراً ضرورياً وهاماً لتحقيق التعاون التام بين الادارة والعاملين من جهة، والاستعداد الوجداني الذي يحفزهم على زيادة الانتاجية وجودة الانتاج من جهة أخرى. وتخضع هذه الروح المعنوية لمحددات هي[١]:

١. الشعور بالانتماء الى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.
٢. وجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.
٣. يكون هناك تقدّم ملموس نحو الوصول الى الهدف.
٤. يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

---

[١] ينظر: بربر، ٢٠٠٠، ص١٨.

(٣) صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

هي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من إستغلال الفرص، وتتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحدّ من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. وتعدّ صياغة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في التخطيط؛ كونه يشكل الجسر الذي يمكّن المنظمة من التقدَم من الرؤية والرسالة إلى الأهداف والغايات.

- **التخطيط الاستراتيجي** strategizing:

ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تحليل الفرص والتهديدات التنافسية، فضلاً عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم تحديد كيفية وضع المنظمة للتنافس بفعالية في بيئتها[١].

إن المنطلق لوضع الخطة الاستراتيجية للمنظمات هو التخطيط الاستراتيجي الذي تعدّ خطواته خمساً هي:

- رسالة المنظمة.
- الأهداف الرئيسية.
- تحليل بيئتة المنافسة الخارجية للمنظمة، وتحليل بيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- اختيار الاستراتيجيات.
- تنفيذ الاستراتيجية.

---

(1) Look: Pal, without Year, P28.

وتناول العديد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات منها:

- عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها[١].
- عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها[٢].
- الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد الموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة[٣].
- منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ[٤].

ووفقاً لما سبق؛ فإن التخطيط الاستراتيجي يكون تخطيطاً بعيد المدى يأخذ في تقديراته التغيرات الداخلية والخارجية مع تحديد السوق المستهدف، والأساليب التي تتبع في المنافسة. فضلاً عن كونه عملية متجددة تحدّث كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. فلا فائدة من التّخطيط الاستراتيجي ما لم يحاول أن

---

[١] عوض، ٢٠١٣، ص١٥٧.

[٢] غنيم، ٢٠٠١، ص٢٣٨.

[٣] خطاب، ١٩٨٩، ص٤.

[٤] حسين، ٢٠٠٢، ص١٦٩.

يستشرف المستقبل لمحاولة صياغته بما يخدم مصلحة المنظمة ويوازن بين الأهداف قريبة المدى.

وبمعنى أدق؛ أن التخطيط الاستراتيجي هو اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة. إذ إنه يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة[1].

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه[2]:

١. يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات وكيفية التأقلم معها.
٢. يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.
٣. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى الى تحقيقه.

ومن هنا يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص الشمولية والتكامل والمرونة.

أ – الشمول والتكامل: يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر، بل يرتكز في التفكير الرحب فيما يرغب في الوصول إليه. وينطلق التخطيط الاستراتيجي من الداخل

---

(١) ينظر: تبيدي، م.ن، ص١٩.

(٢) ينظر: عوض، م.ن، ص١٥٨.

نحو الخارج، فيبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي. ونتيجة لكون هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

ب– المرونة: يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في عوامل البيئة المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وهناك عدّة عوامل تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي بما يتخدم التنمية الشاملة[1]:

١. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
٢. تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
٣. يشترك العاملون جميعهم في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
٤. تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات الى تنمية وتطوير ذاتها.
٥. تكون الخطة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
٦. تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.

---

[1] ينظر: العقيل، ٢٠٠٣، ص٣.

٧. تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.

٨. تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

(٤) تنفيذ الاستراتيجية Implementation of the Strategy :

بعد أن تم إختيار الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة، توضع موضع التنفيذ. والتنفيذ هو العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات الى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة، لذلك فإن التنفيذ السيء كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي[١].

وتنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها[٢]. وتتكون عملية تنفيذ الاستراتيجية من أربع مكونات رئيسية هي[٣]:

١. تصميم الهيكل التنظيمي المناسب: توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة المتعلقة بالاستراتيجية على المديرين والوحدات الفرعية داخل المنظمة. وفي حالة أن الهيكل التنظيمي المصمم لا يتواءم مع إستراتيجية المنظمة، فقد يستدعي الأمر تصميم هيكل جديد.

---

[١] ادريس وآخر، م.ن، ص٣٦٤.

[٢] الدوري، م.ن، ص٢٩٣.

[٣] ينظر: جونز، ٢٠٠٧، ص٣٤ – ٣٥.

٢. وضع النظم الرقابية: بعد عملية إختيار الهيكل التنظيمي يتم وضع النظم الرقابية المناسبة التي يجب عليها وضع أفضل وسيلة لتقييم الأداء للوحدات الفرعية.
٣. مواءمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والرقابة: إذا ما أريد للمنظمة النجاح في تحقيق أهدافها المخططة، فلابد لها من أن تحقق توافقاً بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.
٤. إدارة التغيير الإستراتيجي: إن عالم اليوم يتسم بالتغيير. فالمنظمات التي تنجح على المدى الطويل، هي تلك المنظمات التي تتمكن من توفيق استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي مع العالم المتغير.

- **القيادة الاستراتيجية :**

هي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو القطاع من المنظمة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية. ولذا تتميّز القيادة الاستراتيجية بخصائص رئيسية للقادة المميزين والتي من أبرزها[١]:

١. بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش: يمتلك القادة الأقوياء القدرة على رؤية الإتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية الى الآخرين في المنظمة بإسلوب يؤدي الى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم لزيادة الانتاجية.

---

[١] ينظر: جونز، ٢٠٠٧، ص٤١ – ٤٤.

٢. الإلتزام: إن القائد القوي هو الشخص الذي يبرهن على إلتزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثال والقدوة.

٣. الإلمام بتفاصيل العمل: لا يعمل القادة المميزين من فراغ، فهم يقومون بإنشاء شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون عمل منظماتهم. فضلاً عن إنشاء قنوات خلفية لإكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة.

٤. القدرة على التفويض: يعدّ القادة المميزون مفوضون ماهرون، فهم على دراية تامة بأنهم إن لم يلجأوا للتفويض فسيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تقع على كاهلهم. ويعلمون أيضاً أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعدّ أداة تحفيزية جيدة.

٥. الذكاء في إستخدام القوة: إن القادة المميزين يميلون الى تحري الذكاء في إستخدام جوانب القوة لديهم، من المهارة والمرونة، والدفع بالأفكار الواحدة تلو الأخرى في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى.

(٥) تقييم الأداء Performance Evaluatio:

يعرّفنا التقويم على عيوب ومزايا الشيء المراد تقويمه سواء أكان مشروعاً أو برنامجاً أو مجتمعاً. فهو يستخدم للحكم على برنامج أو مشروع ككل من أجل

اتخاذ قرار بشأنه من حيث الاستمرار فيها أو تعديلها أو تصحيحها وتخليصها من نقاط الضعف أو رفضها أو العدول عنها[١].

ويعرّف الأداء The performance من حيث إنجاز أهداف المؤسسة بأنه (هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات)[٢]، وبمعنى آخر (هو تقييم للنتائج المنجزة للعاملين)[٣]، وأما ما يختص بالأداء كونه مخرجات المنظمة، فيعرّف على أنه (المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة)[٤] وبمعنى آخر إنه يمثّل (الدرجة التي تحقق فيها الوحدة الاقتصادية أهداف الأداء)[٥].

وتهتم عملية الإدارة الاستراتيجية بتقويم الأداء والرقابة على أنشطة المؤسسة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء الخطط له. ومن أهمية تقويم الأداء ما يأتي:

١. توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ...الخ المطبقة في العمل[٦].

---

[١] عبد اللطيف، ٢٠١٠، ص١١.

[٢] برير، ٢٠٠٨، ص١٧٢.

[٣] الحميري، ٢٠١١، ص٢٠٨.

[٤] م.ن، ص٢٠٨

[5] Slack, 1998, P.78.

[٦] حمود، ٢٠٠٧، ص١٥٢- ١٥٤.

٢. يحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن[١].

٣. يظهر إمكانية المشروع في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط وعلى كافة المستويات.

٤. تحقيق التنسيق والعلاقات التبادلية بين الأقسام والفروع المختلفة، إذ تساعد العملية على التحقق من قيام تلك الأقسام والفروع بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة. وبالتالي تساعد على توجيه إشراف الإدارة العليا.

٥. ألتحقق من معايير الجودة للإنتاج، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة والمحددة مسبقاً[٢].

٦. معرفة مدى إمكانية تحقيق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة (بشرية، مادية، طاقة، معلوماتية) المتاحة لها[٣].

٧. تخدم عدداً من الأغراض بدءً من تقييم مدى نجاح قرارات الإختيار والتوظيف، إلى تقييم جهود التدريب والتنمية، وإتخاذ قرارات بشأن التحفيز[٤].

---

[١] آدم، ٢٠٠٥، ص١٩٩.

[٢] ينظر: العيساوي، ٢٠٠٨، ص٢٥١.

[٣] المحياوي، ٢٠٠٦، ص٣٥٩.

[٤] بربر، ٢٠٠٠، م.ن، ص١٧٣.

يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر وإهتمام أكبر. أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب[١].

وتشتمل الرقابة الإستراتيجية على إستخدام مختلف أنواع الرقابة على المستوى الكلي والفرعي والتشغيلي بالمنظمة لتوجيه وإرشاد المديرين والعاملين وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الرقابة الإستراتيجية تتيح الفرصة للمديرين لتقييم ما إذا كانت الإستراتيجية تحقق أهداف المنظمة[٢].

والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف[٣].

وبصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية:

---

[١] ينظر: الركابي، م.ن، ص٢٩٧.

[٢] ينظر: المقلي، ٢٠٠٢، ص٣٦٠.

[٣] ينظر: الدجني، ٢٠١١، ص٧٠.

١. تحديد ما يجب قياسه: ينبغي على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها. كما يجب توفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.

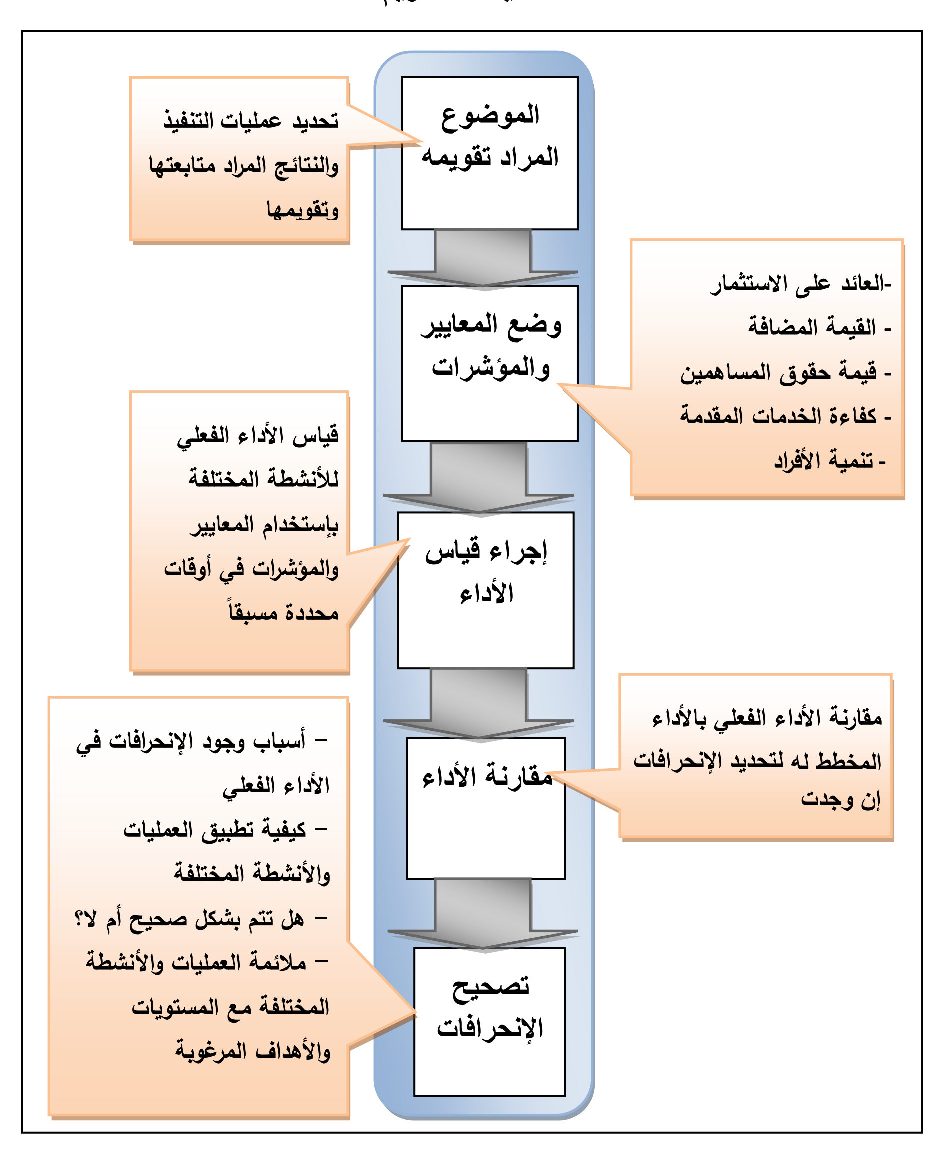
٢. وضع معايير ومؤشرات للقياس: يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة. وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بـ: العائد على الاستثمار، القيمة المضافة، قيمة حقوق المساهمين، كفاءة الخدمات المقدمة، تنمية الأفراد.

٣. إجراء قياس الأداء: يتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة بإستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها. ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقاً.

٤. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له: وفي هذه الخطوة تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له. والهدف هو تحديد الإنحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدّد مقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.

٥. إتخاذ الخطوات التصحيحية: بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له يجب إتخاذ خطوات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للمؤسسة خارج مدى السماح المحدد. وفي هذه الحالة يجب تحديد أسباب وجود الإنحرافات في الأداء الفعلي، كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟ ومدى ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة. ويوضح الشكل (١٨) عمليات التقويم.

الشكل (١٨)
عمليات التقويم



مصادر الفصل الثالث

1. Ansoff, H.T., "Corporate Strategy: An Analytic Approach To Growth and Expansion" : Mc Grow Hill, New York, 1995.
2. N. Slack, S. Chambers, Christine Harland, Alma Harrison & Robert Johnston, Operations Management, 2nd Ed, Pitman – Publishing Co., London, 1998.
3. Pal, Karam, Management Concepts and Organizational Behaviour, Vetter: Prof. Harbhajan Bansal, Code: MC-101, pdf. without year.

٤. ادريس، المرسي، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط١، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

٥. آدم، اللوزي، يوحنا عبد آل، سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٥.

٦. اسماعيل، حسين محمد حسين، التسويق باختصار، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٣.

٧. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات، ط١، دار المنهل اللبناني، بيروت، ٢٠٠٨.

٨. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٠.

٩. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء – دراسة قطاع الاتصالات السودانية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، قسم ادارة الاعمال/ مدرسة العلوم الإدارية، ٢٠١٠.

١٠. جونز، شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، ج١ (مدخل متكامل)، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد عبد المتعال، سيد أحمد، ط٤، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧.

١١.حسين، حسن، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الجمعية المصرية – الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٢٠٠٢.

١٢.حمود، الخرشة، خضير كاظم، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٧.

١٣.الحميري، المومني، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق – أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١١.

١٤.خطاب، عايد، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٨٩.

١٥.الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، اطروحة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس – كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١.

١٦.الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.

١٧.الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.

١٨.الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.

١٩.الزيدي، نهاد عباس كرمش، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، بحث منشور / مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، ٢٠١٤.

٢٠.السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.

٢١.سلسلة الإدارة المثلى، القيادة الإدارية الفعالة، ط١، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠١.

٢٢.السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٥.

٢٣. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، بغداد، ١٩٩١.
٢٤. عبد اللطيف، رشاد أحمد، تقويم المشروعات الاجتماعية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٠.
٢٥. العقيل، عبد الله، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد ١١٠٨٦، فبراير، السعودية، ٢٠٠٣.
٢٦. عوض، عاطف محمود، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية – دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية – بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٢٩ – العدد الأول/ ٢٠١٣.
٢٧. عوض، محمد احمد، الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٨. العيساوي، كاظم جاسم، الاقتصاد الاداري، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٨.
٢٩. غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط٢، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٣٠. محمد، موفق حديد، وظائف المدير، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.
٣١. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة العربية الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.
٣٢. مرسي، محمد نبيل، الادارة الاستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، ط١، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
٣٣. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، ط٢، مجموعة النيل، القاهرة، ٢٠٠١.
٣٤. المقلي، عمر أحمد عثمان، الإدارة الإستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم، ٢٠٠٢.
٣٥. ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ١٩٩٨.

٣٦.يوسف، جابر يوسف محمد، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

أسئلة الفصل الثالث

س١ . عدد مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية.

س٢ . ماهي متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة؟.

س٣ . تحدث عن مكونات البيئة الخاصة للمنظمة.

س٤ . تتكون عملية تنفيذ الاستراتيجية من أربع مكونات رئيسية، عددها مع الشرح.

س٥. إعط مفهوماً للكاريزما في ضوء معرفتك بخصائص القادة المميزين الرئيسية.

س٦ . تحدث عن الخطوات الأساسية لعمليات التقويم والمتابعة، وموضحاً شرحك بالرسم.

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المحتويات

تم بحمد الله

صدر للمؤلف:

١. دليل كربلاء السياحي ٢٠٠٨
٢. دليل كربلاء السياحي ٢٠١١
٣. الضوء الساطع – في نجم آل شْمُطو اللامع.
٤. دليل كربلاء السياحي المصور ٢٠١٤.
٥. كتيب (دليل الحاج).
٦. ديوان شعر (قناديل).
٧. كراس ١٠٠٠ كلمة من المشتقات الغريبة في اللهجة المحلية العراقية.
٨. كراس قصيدة (إعترافات وطن الموت).
٩. ديوان شعر (دموع على ثرى الطفوف).
١٠. كربلاء والمشانق – وثيقة تأريخية.
١١. الأخيضر – جدلية في العمارة والتاريخ.
١٢. دليل كربلاء السياحي المصور ٢٠١٦.
١٣. أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية.
١٤. دراسات في الجغرافية السياحية.
١٥. الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق.
١٦. إدارة الوكالات السياحية.